

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur

Employee Recruitment and Selection through Personnel Recruitment Agencies

Student: Bc. Lucie Králová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2010

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce.

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....
Bc. Lucie Králová

OBSAH

1. Úvod.....	5
2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	7
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	7
2.2 Personální politika a strategie	8
2.3 Proces získávání zaměstnanců	9
2.4 Požadavky na zaměstnance	10
2.5 Metody výběru zaměstnanců.....	10
2.6 Zdroje získávání zaměstnanců	12
2.7 Vnější zdroje získávání zaměstnanců.....	13
2.8 Asociace poskytovatelů personálních služeb	16
2.9 Kdo je poskytovatelem personálních služeb	17
2.10 Členění personálních agentur	18
2.11 Agenturní zaměstnávání.....	19
2.12 Nabídka poskytovaných služeb personálních agentur	20
2.13 Základní podmínky spolupráce	21
2.14 Jak funguje personální agentura.....	23
2.15 Postup výběrového řízení u personální agentury	25
2.16 Skryté neduhy personálních agentur	27
2.18 Shrnutí.....	27
2.19 Hodnocení úspěšnosti výběru zaměstnanců.....	28
3. Charakteristika společnosti	30
3.1 Obecné údaje o společnosti	30
3.2 Předmět podnikání.....	30
3.3 Popis společnosti	30
3.4 Organizační schéma společnosti	31
3.5 Personální zázemí.....	31
4. Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti ALEGRA.....	33
4.1 Postup obsazování volné pracovní pozice.....	35
4.2 Vnější zdroje získávání zaměstnanců.....	35
4.3 Proces výběrového řízení	37
4.4 Potřeba personálních agentur	39
4.5 Výběr personálních agentur	40

4.6 Vybrané personální agentury a jejich podmínky spolupráce	40
4.7 Spolupráce na obsazení volné pracovní pozice.....	44
4.8 Vyhodnocení vzájemné spolupráce.....	47
4.9 Výsledek vzájemné spolupráce	49
4.10 Shrnutí	49
4.11 Analýza dotazníkové řešení	51
4.12 Vyhodnocení	51
5. Návrhy a doporučení	56
6. Závěr.....	58
Seznam použité literatury.....	60
Seznam zkratek	61
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	62
Seznam příloh, grafů, obrázků	63

1. Úvod

Výběr zaměstnanců patří ke klíčovým manažerským činnostem, neboť všechny společnosti, ať velké či malé, veřejné či soukromé, potřebují lidi, kteří by produkovali výsledky. Výkonnost společnosti podmiňuje i řada jiných faktorů, avšak pokud se nepodaří získat lidi potřebného kalibru a zařadit je na příslušná místa, firemní cíle utrpí.

Dnešní doba klade velký důraz na efektivitu a produktivitu. A právě v tomto bodě může být personálněporadenská agentura nápomocna. Protože jak už kdysi řekl John. C Maxwell: „Nejdražšími pracovníky nejsou ti, co mají nejvyšší plat. Nejdražší jsou neproduktivní lidé.“

V době krize je přetlak uchazečů o práci. Společnosti jsou zavalené životopisy a personalisté je nestačí zpracovávat. Navíc s rostoucí nezaměstnaností lidé reagují i na inzeráty, aniž by splňovali požadavky. Všechny uchazeče je potřeba obvolat, prověřit jejich představy a praxi, provést osobní pohovory, případně testování jazykových a počítačových znalostí. Je to velmi náročný proces. Společnosti na toto přestávají být zařízení a hledají cestu k agentuře.

Kandidátů na trhu práce je hodně, ale na druhou stranu, odborníků je na trhu méně. Společnosti si snaží odborníky udržet a sami takoví zaměstnanci nechtějí riskovat tím, že budou měnit práci. Poptávka ze strany společností po odbornících a specialistech je vyšší každým rokem.

Personální agentury vytváří a poskytují služby, které umožňují jejím klientům dosáhnout úspěch v měnícím se světě práce. Na straně klientů jsou zaměstnavatelé a uchazeči o práci. Personální agentury poskytují celou řadu služeb pokrývajících celý zaměstnanecký a obchodní cyklus, kam patří poskytování zaměstnanců na dobu neurčitou i určitou, hodnocení a výběr pracovníků, školení, outplacement, outsourcing a poradenské služby.

Samotné podnikatelské prostředí, ve kterém se personální agentury a jejich zákazníci pohybují, je jednoznačně nejkomplikovanější. Komunikace je v tomto případě trojstranná, neboť do hry vstupují klíčovou měrou i kandidáti.

Tato diplomová práce se zabývá posouzením procesu výběru a získávání zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur.

V současné době hrají personální agentury při hledání obsazení pracovního místa důležitou roli. Cílem práce je za pomoci dostupných informací a vlastních zkušeností z pracovního procesu zhodnotit nabízené služby personálních agentur, jejich přístup ke klientovi a kandidátovi, zprostředkování služeb a spokojenost s poskytovanými službami.

Teoretická část mé diplomové práce je věnována popisu možností výběru a získávání zaměstnanců všeobecně. V druhé polovině této části se budu soustředit na prostředí personálních agentur, jejich vznik, nabídku služeb a nástin spolupráce s klientem.

Praktická část nejdříve charakterizuje společnost, ve které budou dále popisovány procesy pro získávání a výběr vhodných uchazečů. Zaměřím se na průběh konkrétního výběru zaměstnanců. Výběr a získávání zaměstnanců bude probíhat prostřednictvím personálních agentur.

Na základě zmíněných procesů a zkušeností bude vyhodnocena vzájemná spolupráce personálních agentur a charakterizované společnosti. Pro analýzu názorů od uchazečů a vedoucích pracovníků použiji dotazník, který je jednou z nejpoužívanějších metod sběru dat. V závěru diplomové práce budou podány návrhy na její zlepšení včetně zhodnocení uplatnění v budoucnosti.

2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co společnosti mají – lidi, kteří ve společnosti pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů společnosti.

Lidské zdroje (zaměstnanci) jsou nepostradatelní pro úspěch společnosti. Lidské zdroje jsou tvořivým prvkem každé společnosti. Lidé navrhují a vyrábějí výrobky, poskytují služby, kontrolují kvalitu, starají se o uplatnění výrobků na trhu atd.

Základním úkolem řízení lidských zdrojů je sladění zájmů společnosti se zájmy pracovníků. K dosažení tohoto cíle je využíváno mnoho personálních činností, které jsou navzájem propojené. Správný výběr zaměstnanců byl, je a bude vždycky nesnadný. V současné ekonomice to platí několikanásobně.¹

Získávání zaměstnanců je nepřetržitý proces, při kterém se vyhledávají ti nejschopnější uchazeči o zaměstnání. Účelem získávání a výběru zaměstnanců je získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a kvalitu zaměstnanců, jež společnost potřebuje k uspokojení své potřeby lidských zdrojů.²

Získávání spolupracovníků je úvodní částí rozsáhlého a pro činnost společnosti důležitého procesu obsazování nově vzniklých nebo uvolňovaných pracovních míst. Není to posloupnost nahodilých jevů, ale jeho smyslem je zabezpečit přilákání dostatečného množství těch správných uchazečů o volná místa a to v požadovaném termínu.

Proces získávání zaměstnanců je určitým střetem dvou stran a to společnosti s její potřebou získat ty nejlepší spolupracovníky či si dosavadní udržet a na druhé straně stojí

¹ STÝBLO, J.; a kolektiv autorů *Úspěšné metody personálního managementu* 14. vyd. Praha: Verlag Dashöffer nakladatelství s.r.o. 2007, ISBN 80-902247-6-8.

² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

potencionální zájemci o práci, a to i včetně těch, kteří chtějí změnit své uplatnění, či ti, kteří jsou z různých důvodů ze svého pracovního místa uvolňováni.³

2.2 Personální politika a strategie

Získávání a výběr zaměstnanců je procesem realizace záměrů personální politiky i strategie. *Personální strategie* je jednou z dílčích strategií společnosti, vyjadřuje záměry společnosti do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, které mají napomoci dosažení cílů společnosti. Strategie společností umožní efektivně plánovat a řídit jednotlivé procesy v oblasti řízení lidských zdrojů tak, aby podporovaly podnikatelské záměry společnosti a dokázaly pružně reagovat na její změny. Personální strategie je dílem celého vedení společnosti. Na úrovni managementu společnosti vzniká dohoda o tom, co, kdo, kdy a za kolik má zajistit v oblasti lidských zdrojů. Pro zaměstnance společnosti je personální strategie srozumitelnou informací o tom, jak se budou v nejbližším období vyvíjet podmínky jejich zaměstnání.⁴

Personální politika je součástí podnikové personální strategie. Při tvorbě personální politiky musí společnost brát v úvahu vnější a vnitřní faktory. Mezi *vnější faktory* se řadí populační vývoj (kolísání počtu pracovníků), vývoj na trhu práce (nabídka a poptávka po pracovních silách), změny hodnotové orientace pracovníků, prostorová mobilita (dojíždění), pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti. *Vnitřní faktory* personální politiky může společnost ovlivnit. Týkají se přímo jejího působení. Vnitřní faktory může rozdělit na přímo související se společností (image společnosti, umístění a životní prostředí, vnitřní sociální klima, péče o pracovní prostředí, mezilidské vztahy a perspektiva společnosti) a konkrétním pracovním místem (charakter práce, co by měl znát a umět zaměstnanec, zařazení pracovního místa, místo vykonávané práce, pracovní doba, rozsah kompetencí, podmínky práce - zaměstnanecké výhody, odměny, pracovní prostředí aj.).⁴

Je velice potřebné se těmito podmínkami odpovědně zabývat a nezavírat před nimi oči, neboť nedůslednost a nezájem se může každé společnosti, která chce být společností prosperující, velice vymstít.

³ STÝBLO, J.; a kolektiv autorů *Úspěšné metody personálního managementu* 14. vyd. Praha: Verlag Dashöffer nakladatelství s.r.o. 2007, ISBN 80-902247-6-8.

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

2.3 Proces získávání zaměstnanců

V procesu získávání zaměstnanců jde zejména o rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech, jejich nabízení, jednání s uchazeči a získávání relevantních informací o uchazečích a v neposlední řadě i organizační a administrativní zajištění.

- a) *zjištění potřeby získávání zaměstnanců* – při zjišťování potřeby je možné vycházet z různých firemních dokumentů zaměřených na perspektivu výroby, investiční rozvoj či obchodní a finanční strategii. Personální plánování se musí stát nedílnou součástí firemního plánování. Jedno bez druhého ztrácí vypovídací schopnost pro řízení společnosti. Z takto získaných podkladů vycházejí specialisté a manažeři při sestavování kvalifikovaných odhadů potřeby zaměstnanců a to co do množství, profesně-kvalifikační a sociální struktury.
- b) *zpracování profilu pracovního místa a profilu personálu* – bez tohoto někdy opomíjeného či nezodpovědného připraveného kroku vlastně nevíme, co chceme, a samotné získávání a výběr zaměstnanců je potom střelbou na terč se zavřenýma očima.
- c) *zjištění zdrojů zájemců* – při identifikaci zdrojů se společnost rozhoduje, kam zaměří svoji pozornost při získávání zaměstnanců, zda do řad členů svého vlastního pracovního kolektivu, či zda se zaměří na zdroje vnější nebo se pokusí využít pozitiv kombinace obou zdrojů.
- d) *volba metod získávání zaměstnanců* – základním motivem musí být snaha společnosti vyslat správnou informaci o volných pracovních místech těm správným lidem a vzbudit tak u nich zájem ucházet se o pracovní zařazení v dotyčné společnosti. Volba mezi jednotlivými metodami není jednoduchá a nemůžeme počítat s tím, že jedna bude všelékem na naše problémy.⁵

⁵ STÝBLO, J.; a kolektiv autorů *Úspěšné metody personálního managementu* 14. vyd. Praha: Verlag Dashöffer nakladatelství s.r.o. 2007, ISBN 80-902247-6-8.

2.4 Požadavky na zaměstnance

Získávání zaměstnanců je důležitá fáze tzv. staffingu – formování podnikové pracovní síly, což má za následek přilákat nejlepší uchazeče o volná pracovní místa v dostatečné kvalitě a v přiměřeném čase. Proces získávání zaměstnanců má zajistit takový tok informací, aby uchazeči o pracovní místo reagovali na nabídku zaměstnání. Pokud chceme realizovat efektivní získávání a výběr zaměstnanců, je nutno srovnávat schopnosti uchazečů s požadavky pracovního místa.⁶

Pro toto srovnání velmi dobře poslouží popis a specifikace pracovního místa. Na základě těchto informací jsme schopni si určit, jakou kvalifikaci by měl zaměstnanec mít, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat i jaká kritéria aplikovat při výběru zaměstnance na obsazované pracovní místo. Popis a specifikace pracovního místa je základ, ze kterého vycházíme při formulování nabídky zaměstnání, tudíž je dobré mít k dispozici aktuální popisy a specifikace všech pracovních míst, aby společnost mohla zabezpečit efektivní získávání a výběr zaměstnanců.⁷

Z popisu a specifikace pracovního místa vyplývají požadavky na zaměstnance, které jsou velmi významné pro správnou formulaci oslovení vhodných uchazečů. Požadavky na zaměstnance pro účely získávání a výběrů zaměstnanců můžeme členit na:

- a) nezbytné (nelze od nich ustoupit)
- b) žádoucí (nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí zaměstnance, ale lze je získat praxí)
- c) vítané (nejsou nutné pro výkon práce, zvyšují využitelnost zaměstnance)
- d) okrajové (nejsou nutné pro výkon, lze je zajistit jiným způsobem)

Při nabízení zaměstnání by společnost měla uvést všechny typy požadavků na zaměstnance. Na druhou stranu by neměly odrazovat potenciální uchazeče.

2.5 Metody výběru zaměstnanců

Pro výběr zaměstnanců existuje velká řada různých metod. Pro základní seznámení se s uchazeči bývají požadovány životopis, motivační dopis, dotazník. K dalším metodám patří

⁶ DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANEVICH, J. Management, přeloženo V. Dolanský, J. Koubek, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

přijímací pohovor s jednotlivcem, přijímací pohovor skupinový v podobě Assessment Centra. Jako doplněk může být použita metoda testů pracovní způsobilosti (testy inteligence, osobnostní testy, testy schopností). Metoda se vždy odvíjí od druhu obsazované pozice. Efektivnost výběru je dána hlavně kvalitami používaných metod - jejich přesností, účinností a vhodností pro tento účel, jejich spolehlivostí a objektivitou.

Dotazník - v rámci dotazníku získáváme důležité informace o uchazečích. Dotazník doplní představu o uchazeči. Pomůže odhadnout vlastnosti a vhodnost uchazeče pro určité pracovní místo. Dotazník je strukturován do několika celků, které jsou tématicky zaměřené a ucelují informace z profesního života. První část dotazníku obsahuje velmi podobné údaje jako životopis tzn. základní informace o uchazeči (jméno, příjmení, bydliště, kontakt), vzdělání, praxi, jazykové dovednosti, řidičské oprávnění. Dotazník si ve většině případů společnosti sestavují sami dle svých potřeb.⁸

Přijímací pohovor – v dnešní době nejčastěji používanou metodou při výběru nových zaměstnanců. Jedná se o řízenou diskusi mezi uchazečem o zaměstnání a pracovníkem zodpovědným za nábor nových zaměstnanců. Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě. Rozhovor musí být dobře připravený a sestavený, vedený odborně zdatným tazatelem. V případě rozhovoru platí „že méně může znamenat více“. Kromě doplňujících otázek k životopisu a k předloženým dokladům, by mělo stačit 10 - 15 připravených otázek. Pro získání požadovaných informací má tazatel možnost využít celé spektrum nejrůzněji formulovaných otázek. Otázky jsou pokládány strukturovaně, tak aby přiměly uchazeče co nejvíce hovořit a aby daly prostor tazateli získat potřebné informace. Výhodné je jednotlivé odpovědi hodnotit např. čtyřmi stupni, abychom mohli srovnávat rozhovory s jinými kandidáty a výsledky rozhovorů s budoucí pracovní úspěšností.⁷

Testy schopností - jedná se o testy paměti, pozornosti, tvořivosti, technického porozumění, akčního času a především inteligence. Inteligence je žádoucí posuzovat zejména u komplexnějších funkcí a u vyšších pozic. Existují testy s různými pomůckami, např. vnímání podnětů, hodnocení koncentrace pozornosti, test přesnosti pohybu. Testy schopností lze

⁸ KOCIANOVÁ, R.; *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Grada 2010, 224 s. ISBN: 978-80-247-2497-3

rozdělit na testy potenciálních schopností (předpovídají potenciál jedince k výkonu určité práci) a testy získaných schopností (testy znalostí a dovedností – srovnání s požadavky na pracovním místě). U testů jsou vytvořeny normy, které umožňují srovnávat jednotlivce s průměrem, případně stanovit hodnotu nadprůměrného či podprůměrného výkonu.⁹

Assessment Centre – metoda, která je považována za jeden z nejspolehlivějších nástrojů výběru uchazečů o zaměstnání a analýzy manažerských kompetencí a dalších měkkých dovedností (tzv. soft-skills). Je to zkouška spočívající v pozorování a následném hodnocení chování účastníka v různě strukturovaných a různě zaměřených modelových situacích, ať už individuálních nebo týmových. Navíc je využito psychologické diagnostiky k určení osobnostního profilu a dalších na první pohled „neviditelných“ osobnostních charakteristik uchazeče. Tato rozmanitost zaručuje detailní analýzu. Assessment Centre lze využít k výběru pracovníků na klíčové pozice zejména manažerského charakteru, dále k analýze jejich klíčových kompetencí a konečně také jako nástroj pro cílený rozvoj těchto kompetencí u vytipovaných zaměstnanců.¹⁰

2.6 Zdroje získávání zaměstnanců

Na počátku celého procesu získávání zaměstnanců je nutné stanovit možné zdroje pracovníků, zvolit náborovou aktivitu, pomocí které budou uchazeči informováni o volném pracovním místě. Zdroje získávání zaměstnanců mohou být vnitřní, které jsou v dnešní době upřednostňovány, nebo vnější. Oba způsoby získávání zaměstnanců mají své výhody i nevýhody.

Společnosti, jež mají k dispozici spoustu zdrojů, se nejprve skoro jistě pokusí místo obsadit *vnitřními zdroji* tzn. někým ze svých lidí, zvláště pokud se řídí politikou kariérního růstu. Politika má své výhody :

- a) vytváří předpoklady pro osobní růst,
- b) při správném řízení má podnik spolehlivé informace o potenciálních kandidátech,
- c) není nutno ztrácet čas na seznamování nového uchazeče se zvyklostmi a postupy a
- d) nestojí tolik jako nábor zvenčí.

⁹ KOCIANOVÁ, R.; *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Grada 2010, 224 s. ISBN: 978-80-247-2497-3

¹⁰ HRONÍK, F.; *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*, 1. vyd. Brno: Era 2001, 370 s. ISBN: 80-86517-20-9

Má ovšem i své nevýhody. Společnosti, které téměř stoprocentně závisejí na interním povyšování, mohou být slepé a hluché k nedostatkům kandidátů. Příliš mnoho důrazu se může klást na otázku „Kdo je ten správný?“ místo na otázku „Co je správné?“. Konvenční, všestranně průměrná osobnost může prosperovat a schopný člověk, který je nekonformní, nemusí dojít uznání, může být přehlížen a odmítán. A kromě toho, nepředpokládají-li se úspory pracovních sil, přemístění jednoho pracovníkem vede ke vzniku volného místa někde jinde na nižším stupni postupového žebříčku.¹¹

Další možností obsazení volného pracovního místa ve společnosti je hledat na trhu práce a využít tak *vnějších zdrojů* uchazečů.

Výhodou vnějšího zdroje nového zaměstnance je možnost širšího výběru, někdy je to rychlejší, snadnější a levnější způsob a přináší firmě možnost nových zkušeností, poznatků či pohledů. Nevýhodou může být časová náročnost (příprava, rozhovory atd.), nákladnost, adaptace a orientace nových zaměstnanců, náročnost na odborné znalosti a dovednosti personalistů a manažerů a nese také riziko přijetí méně vhodného zaměstnance.

Získávání zaměstnanců z obou těchto zdrojů má svá pozitiva i negativa a je třeba velmi zodpovědně zvážit, co je pro společnost výhodnější a to ve vztahu k její prosperitě.

2.7 Vnější zdroje získávání zaměstnanců

Neexistuje žádná univerzální metoda získávání zaměstnanců, kterou by bylo možné aplikovat plošně a bez rozdílů. Úspěšnost různých přístupů je určena typem místa a současnými podmínkami na trhu práce.

Při volbě metody získávání zaměstnanců si musíme uvědomit, odkud chceme zaměstnance získat, jaké jsou požadavky volného pracovního místa, kolik chceme a můžeme vynaložit finančních prostředků, jak aktuální je naše potřeba a v neposlední řadě bychom měli dobře znát podmínky na trhu práce, které společnost přímo ovlivňují.

¹¹ LUDLOW, R.; PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 96 s. ISBN 80-7169-252-2

Metod získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je velmi mnoho.

Spolupráce s úřadem práce

Úřad práce je instituce, která slouží osobám hledající zaměstnání i společnostem, které hledají vhodného zaměstnance. Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně pro obě zúčastněné strany. Náklady této činnosti jsou hrazeny ze státních prostředků vyčleněných na realizaci politiky zaměstnanosti. Úřady práce zjišťují vstupní informace o uchazečích při vstupní registraci do evidence uchazečů o zaměstnání. Jsou schopni pro větší uplatnění uchazeče zajistit rekvalifikační kurzy, stáže a doplnit tak požadované dovednosti ze strany společnosti. V některých případech může zaměstnavatel získat i příspěvek na zaměstnání určitého zaměstnance.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Tato metoda je nejpopulárnější mezi společnostmi. Mezi využívanými médii jsou tiskoviny, televize, rádia. Pro inzerci volného pracovního místa se nejvíce využívá tisk v regionálních nebo celostátních periodikách. Rádio a televizi společnosti používají jako mediální podporu pro zviditelnění se jako zaměstnavatel a případně zveřejňují odkaz, kde se zájemce dozví více informací nejen o společnosti, předmětu podnikání, ale také právě o volných pracovních místech. Volba správného sdělovacího prostředku záleží na druhu obsazované pozice, místního zacílení a cílové skupinky uchazečů.

Internetové prezentace

Společnosti umísťují pracovní nabídky na internetové stránky. Může se jednat o své vlastní stránky nebo vytvořené jinou společností, specializované na nabídky volných pracovních míst. Pomocí internetu se proces získávání zaměstnanců zrychluje a zlevňuje. Zaměstnavatel má touto formou možnost poskytnout veškeré informace o pracovní pozici a zanechat odkaz na své webové stránky, prezentovat se logem a předat uchazečům informace k zaslání životopisů v případě zájmu o volnou pracovní pozici.

Vývěsky

Velmi nenáročná a levná metoda. Na vývěskách jsou uveřejněny informace o volných pracovních místech ve společnosti. Vývěsky mohou být umístěny přímo ve společnosti nebo na veřejných místech, která jsou k tomu určená a kde je velká koncentrace potenciálních

uchazečů. V případě oslovení budoucích absolventů jsou vhodnými místy prostory středních a vysokých škol.

Přímé spojení se vzdělávacími institucemi

Spolupráce se středními a vysokými školami usnadňuje získávání odborníků příslušného vzdělání. Společnost je informována o profilu studia a ví, jaká je zhruba paleta znalostí a dovedností absolventa příslušné školy. V některých případech lze poznat vytipovaného studenta již před nástupem do zaměstnání a to formou školní praxe. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a tedy nemožnost operativně obsazovat pracovní místa v průběhu celého roku.

Campus recruiting

Jedná se o získávání studentů končících právě studium přímo na půdě vysoké školy. Vysoká škola vytvoří vhodné podmínky pro to, aby zástupci společnosti se mohli se studenty setkat a uspořádat s nimi předběžné pohovory, při nichž studenti získávají dostatečné množství informací o společnosti i o volných místech, a zástupci společností si vytipují vhodné studenty.

Doporučení od stávajícího zaměstnance

Mezi pasivní metodu získávání potenciálního uchazeče je doporučení od současného zaměstnance. Předpokládá se, že zaměstnanec který předává doporučení, daného uchazeče sám ze svého pohledu zhodnotí, vysvětlí co daná pracovní pozice obnáší. Tímto předejde do budoucna nepříjemnostem, které by mohly vzniknout na základě doporučení nevhodného uchazeče, který nesplňuje podmínky a neztotožňuje se s postupy ve společnosti.¹²

Firmy specializované na získávání zaměstnanců – personální agentury

Společnostem, které potřebují obsadit volné pracovní místo se v dnešní době nabízí spolupráce s personálními agenturami. Agentury, jak cizí, tak české, získaly své místo na trhu práce především proto, že úřady práce nejsou schopny plnit úkoly, které od nich trh práce vyžaduje. Společnost se v případě takové spolupráce musí naučit formulovat své požadavky a

¹² STÝBLO, J.; a kolektiv autorů *Úspěšné metody personálního managementu* 14. vyd. Praha: Verlag Dashöffer nakladatelství s.r.o. 2007, ISBN 80-902247-6-8.

záleží jen na jejím rozhodnutí jak se „otevře“ a poskytne o sobě a své činnosti i detailní informace.

Společnosti si najímají personální agentury, které potřebují pomoci s nábory, protože nemůže nebo nechce vyhledávání a výběr zaměstnanců provádět sama. Stejně, jako si na úklid najmeme úklidovou službu, na ostrahu bezpečnostní agenturu, na tvorbu webových stránek grafické studio, tak i na nábory si najmou společnost, která se na to specializuje.

Výhody spolupráce:

- agentury používají mnoho inzertních zdrojů, mají i své interní zdroje, a tak jsou schopny lépe vyhledat vhodné uchazeče
- diskrétnost – inzerce je prováděna pod hlavičkou agentury a jméno zadavatele není v inzerci zmiňováno, nepřeje-li si klient jinak
- výběrové řízení provádějí profesionální konzultanti
- vysoká míra úspěšnosti setrvání vybraného uchazeče ve společnosti
- garance na vyhledané zaměstnance
- společnost ušetří náklady na kompletní uspořádání výběrového řízení, někdy i opakovaně
- bude ušetřen čas personálnímu oddělení společnosti spojený s inzercí, vyhledáváním, procházením životopisů, předvýběrem a konečným výběrovým řízením.

Důležitost personálních agentur pro společnosti v poslední době stoupá. Ráda bych touto cestou přiblížila prostředí personálních agentur, jejich vznik, nabízené služby a vzájemnou spolupráci s klientem na jedné straně a kandidátem na straně druhé.

2.8 Asociace poskytovatelů personálních služeb

Asociace poskytovatelů personálních služeb "APPS" - vznikla oficiálně v roce 2002. Formalizovala tak několikaletou spolupráci a úsilí čtyř významných personálních agentur, působících na českém i mezinárodním trhu práce, které si kladou za cíl zkvalitnění prostředí českého trhu práce.

APPS je nezávislou a dobrovolnou zájmovou organizací. Bezprostředním cílem je vytváření podmínek pro úspěšný rozvoj stabilního trhu pracovních sil v České Republice (ČR). Pro jeho dosažení APPS komunikuje s příslušnými institucemi i státními orgány.

Členové APPS prokazují svou odbornou úroveň prostřednictvím vysoké kvality poskytovaných služeb, mnohaletých zkušeností a přistoupením k Etickému kodexu APPS.

Asociace je především profesní organizací personálních agentur a poradenských společností v oblasti poskytování personálních služeb. Přestože je zaměřena především na tyto profesní skupiny, vítá rozšíření svých řad o další zájemce, kterým záleží na budoucnosti českého trhu práce.

APPS podporuje profesní rozvoj svých členů, propaguje personálně - poradenskou činnost, poskytuje svým členům informační a poradenské služby, materiály, dále pak pořádá společné akce a konference.

Jednou ze základních myšlenek vzniku APPS je především respektování práv a oprávněných zájmů jednotlivců i podnikajících subjektů, zejména práva na svobodnou volbu povolání a přípravu k němu, práva získávat prostředky pro své životní potřeby prací, práva na spravedlivou odměnu za práci, práva na uspokojivé pracovní podmínky a rovné zacházení se všemi zaměstnanci a práva na svobodné podnikání, nebo provozování jiné hospodářské činnosti.

V současné době na českém trhu práce funguje více než 2 000 agentur práce, které vlastní povolení ke zprostředkování od Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV).¹³

2.9 Kdo je poskytovatelem personálních služeb

Poskytovatelem personální služby může být jakákoliv právnická osoba, která se rozhodne provádět na českém trhu práce výdělečnou činnost. Není však pravidlem, že každý, kdo se rozhodne takovou činnost provádět, se takovým poskytovatelem stane automaticky. K poskytování personálních služeb se vyžadují dle platných předpisů a zákonů České Republiky příslušná živnostenská oprávnění, v případě zprostředkování zaměstnání i zvláštní povolení od Ministerstva práce a sociálních věcí a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT).

Personální služby lze rozdělit do několika základních kategorií:

1. Zprostředkování zaměstnání (provádí se na základě povolení MPSV)

¹³ Asociace personálních agentur. *Jak se stát členem Asociace poskytovatelů personálních služeb* [online]. 2009 [cit. 2009-11-17]. Dostupný z [www: http://www.apps.cz/clenstvi-v-apps](http://www.apps.cz/clenstvi-v-apps)

2. Dočasné přidělování pracovníků (povolení MPSV a jednotlivých živnost. oprávnění)
3. Outplacement (povolení MPSV a jednotlivých živnostenských oprávnění)
4. Outsourcing (povolení MPSV a jednotlivých živnostenských oprávnění)
5. Ostatní personální služby (živnostenské oprávnění, nebo povolení MŠMT)

Vzhledem k citlivosti poskytování těchto služeb a vzhledem k faktu, kdy se daný poskytovatel personální služby podílí na vytváření profesní budoucnosti, změnách pracovního zařazení, vzdělávání a profesního rozvoje či růstu jednotlivých občanů je žádoucí, aby tuto činnost prováděly osoby s patřičným sociálním cítěním, vzděláním nebo praxí a zájmem o danou problematiku.

Poskytovatelé personálních služeb ve většině případů pracují s osobními, někdy i s citlivými daty. Podléhají tedy rovněž ustanovením Zákona 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Poskytovat personální služby znamená plnit určité poslání a pomáhat druhým, převážně však těm, kteří řeší momentální životní situaci a žádají o pomoc.¹⁴

2.10 Členění personálních agentur

Na trhu práce existují tři druhy personálních agentur, členěných dle velikosti, tak jako v mnoha jiných odvětvích. Jsou to malé firmy, firmy střední velikosti a velké mezinárodní společnosti. Mezi agenturami jsou výrazné rozdíly v přístupu ke zprostředkování zaměstnání, ale i v nabízených službách. Některé personální agentury jsou pobočky již zavedených zahraničních agentur, v jiných případech jde o spoluúcast českého a zahraničního kapitálu. Největší část personálních agentur na trhu tvoří agentury českých majitelů. Mnohé agentury se soustřeďují pouze na určité regiony, avšak oblast působení dalších agentur se vztahuje na území celé České republiky.

Z hlediska zaměření agentur na vyhledávání určitých profesí či oborů je lze nejčastěji rozdělit na agentury zaměřené na vyhledávání středního a vyššího managementu, na manažerské, obchodní, finanční a administrativní pracovní pozice. Takto zaměřených agentur je v nabídce nejvíce. Některé agentury se specializují na nábor pouze kvalifikovaných dělnických profesí. Malá část agentur je zaměřena na počítačové pozice.

¹⁴ Asociace personálních agentur. *Profil asociace* [online]. 2009 [cit. 2009-11-17]. Dostupný z [www: http://www.apps.cz/profil-asociace](http://www.apps.cz/profil-asociace)

Hlavní činnosti personální agentury lze rozdělit na dvě základní. *Zprostředkování zaměstnání*, kdy kandidát bude u klienta v konečné fázi výběrového procesu zaměstnán na základě pracovní smlouvy, ponese za něj plnou zodpovědnost a po jeho zaměstnání nemá již s agenturou žádné závazky. Druhou možností je tzv. *agenturní zaměstnávání*, kdy dochází k zapůjčení kandidáta k výkonu práce. Kandidát pracuje u klienta, ale stále patří agentuře, která za něj má plnou zodpovědnost a spravuje celou agendu s tím spojenou. Bližší specifikace této možnosti v kap. 2.12.

2.11 Agenturní zaměstnávání

V počtu agenturních zaměstnanců zaostává Česká republika za západními zeměmi. Podíl agenturních zaměstnanců v České republice v posledních letech mírně roste a v roce 2009 dosáhl 0,7 procenta všech zaměstnanců. Před čtyřmi lety činil tento podíl 0,4 procenta. Přes tento růst v tomto ohledu ČR stále zaostává za zeměmi západní Evropy, průměr v Evropské unii činí 1,7 procenta. Například ve Velké Británii představuje podle ní tento podíl čtyři procenta, v Nizozemsku tři procenta. Naopak v Polsku jen 0,6 procenta.

V ČR působí zhruba 2 200 licencovaných agentur, v Asociaci poskytovatelů personálních služeb Luboše Rejchrt, v roce 1997, kdy načerno pracovaly desetitisíce zaměstnanců, často zahraničních. V souvislosti s hospodářskou krizí a propouštěním v podnicích, ale prý jejich počet klesl. Další vývoj bude záležet na poptávce zaměstnavatelů a kontrolních mechanismech státu. Asociace chce, aby za agenturní zaměstnance odpovídala nejen agentura, ale i zaměstnavatel. Volá také po legislativních změnách, které by měly spočívat v rozšíření zákona a zlepšení kontrolních mechanismů proti nelegálnímu zaměstnávání. Chce, aby agenturní zaměstnanci měli stejná práva jako ti kmenoví.¹⁵

V zahraničí je agenturní zaměstnávání velmi oblíbené. Pro kandidáta je výhodnější být agenturním zaměstnancem než se nechat přijmout na stálo. Kandidáti si přes agenturu vydělají více než kmenoví zaměstnanci ve společnosti. Pro společnost skýtá agenturní zaměstnávání možnost najmout si na pár měsíců i manažera, kterého by nastálo nedokázala zaplatit.

¹⁵ Zaměstnanost, odměňování 20.10.2009, Zdroj: ČTK

2.12 Nabídka poskytovaných služeb personálních agentur

Personální agentury jsou zaměřeny na komplexní služby týkající se oblasti řízení lidských zdrojů. Pomáhají společnostem v řešení situací spojených s personálním obsazováním či momentální potřebou pracovních sil, poskytují pracovněprávní poradenství a pomáhají klientům posilovat firemní kulturu.

Temporary help – krátkodobé i dlouhodobé výpomoci

Dočasná pomoc či dočasné přidělování pracovníků na dobu určitou, výpomoc při nárazových akcích, ale i dlouhodobá spolupráce všude tam, kde je potřeba. Příkladem ideálních situací pro využití tohoto produktu jsou doby dovolených, náhlé a neočekávané situace vyžadující dočasné navýšení kapacit, případy dlouhodobých nemocí vlastních zaměstnanců apod. Lze tuto službu využít pro personální zajištění nárazových akcí i sezóně se opakujících činností a ve všech oblastech. Flexibilní pracovní síla = zaměstnavatel je tím, kdo určuje pracovní dobu, ať trvá jen několik hodin či standardní délku pracovní směny.

Recruitment – vyhledávání pracovníků do pracovního poměru

Vyhledávání nového zaměstnance probíhá na základě vzájemné konzultace a stanovení potřeb a požadavků na profil kandidáta. Vybírá se z řad uchazečů z interní databáze, na základě cílené inzerce či s využitím kontaktů. Personální agentura představí společnosti pouze vybrané kandidáty, kteří uspěli při výběru a splňují požadavky klienta.

Executive search – výběr bez hranic

Speciální metoda vyhledávání top manažerů a úzce specializovaných odborníků formou cíleného oslovení konkrétního vhodného zkušeného kandidáta, který je předem vytipován. O nabídce začnou uvažovat i ti, kteří o změně svého uplatnění zatím nepřemýšleli. Za celý proces je zodpovědná agentura. Společnost zůstane anonymní po celou dobu vyhledávání a pověst na pracovním trhu zůstane zachována.

Outsourcing – smluvní zajištění podpůrných nebo vedlejších činností

Tato služba zjišťuje komplexně chod daného úseku společnosti. Případně převzetí zaměstnanců tak, že pro výkon práce bývalých i nyní přidělených zaměstnanců, se nic nemění a dál budou pracovat pod vedením společnosti na stejném pracovišti, pouze agentura bude zaměstnavatel s veškerou agendou a povinnostmi s tím spojenými.

Outplacement – pomoc při snižování stavu zaměstnanců

Podpora pro management podniku, který prochází různými typy změn spojených se snižováním počtu zaměstnanců. Součástí je vypracování vhodné strategie uvolňování zaměstnanců, příprava akčního plánu a harmonogramu reorganizace společně s přípravou a vyškolením vedoucích zaměstnanců pro vlastní realizaci.

Try & Hire – vyzkoušej a převezmi

Služba vhodná pro situace, kde si společnost není jistá jaký přínos bude z nově vytvořené pozice, či váhá nad vhodností kandidáta. Agentura umožní získat daného pracovníka, který vykonává požadované činnosti, ale zůstává zaměstnancem agentury. Tím společnost získá čas na prověření a rozhodnutí o vhodnosti konkrétního kandidáta a tím snižuje rizika spojená s nesprávným výběrem. Do pracovního poměru pak přijímá prověřené a zaškolené pracovníky.

Development center

Diagnostika stávajících výkonů, posouzení potenciálu, rozvojové potřeby a možnosti pracovních týmů či konkrétních zaměstnanců. Účastníci jsou posuzováni prostřednictvím psychodiagnostických metod a dalších technik za účasti několika hodnotitelů. Cílem je jejich uvědomění si vlastních silných a slabých stránek. Výsledkem je pak sestavení konkrétního rozvojového a vzdělávacího plánu.

2.13 Základní podmínky spolupráce

Spolupráce mezi personální agenturou a klientem začíná dohodnutím podmínek, které jsou zakotveny ve smlouvě o zprostředkování. Smlouva upravuje postavení obou stran, jejich

povinnosti a práva, odměnu za zprostředkování uchazeče, případné pokuty a sankce při neplnění dohodnutých podmínek.

Důležitým ujednáním je způsob spolupráce, výše odměny, minimální výše odměny, garance a splatnost odměny.

Odměna za služby agentury je vyplacena pouze v případě, že si z jejich doporučených kandidátů společnost vybere a zvolený uchazeč nastoupí. Pokud dojde ke zrušení výběru, nebo si společnost z doporučených kandidátů žádného nevybere, neplatí žádné sankce. Otázka odměny je vždy ovlivněna kvalitou pozice, náročnosti pro výběr kandidáta, výběrem služeb (temporary, recruitment), množstvím poptávaných pozic apod. Odměny agentur se standardně pohybují v rozmezí od 1,5 do 5 násobku hrubé nástupní mzdy, jejíž součástí je i osobní ohodnocení nebo prémie.

Agentury ve smlouvách uvádějí kromě násobku odměny také minimální hranici odměny, která musí být při úspěšném zprostředkování uchazeče vždy dodržena. Tato minimální hodnota se pohybuje v rozmezí 30 – 50 tisíc Kč. Tato cena nezahrnuje DPH. Minimální hranice jsou určeny ze strany personální agentury z důvodů pokrytí základních nákladů spojených se zprostředkováním a zahrnuje také odměnu pro konzultanta za jeho odvedenou práci.

Odměna agentur (provize) za zprostředkování zaměstnance je fakturována až při jeho skutečném nástupu tzn. po potvrzení příchodu zaměstnance do zaměstnání v den nástupu.

Garance (záruky) jsou poskytovány po dobu až 6 měsíců ode dne nástupu vybraného kandidáta. V případě, že je s pracovníkem v této době ukončen pracovní poměr, má společnost dle smlouvy nárok na jedno nové výběrové řízení zdarma tj. vyhledávání jednoho nového kandidáta na náklady agentury, nebo může požádat o navrácení předem stanovené části odměny. Každá agentura má dle své filozofie nastaveny výše úplaty k vrácení.

Zprostředkovatelské smlouvy mezi personální agenturou a klientem jsou písemné, z pravidla na dobu neurčitou s výpovědní lhůtou 3 měsíce od doručení písemné výpovědi.

Vzor smlouvy o zprostředkování je přílohou č. 2 včetně potvrzení o nástupu kandidáta a vzor objednávky služeb pro obsazení pracovního pozice vhodným kandidátem je přílohou č. 3.

2.14 Jak funguje personální agentura

Personální agentura není Úřad práce. Personální agentura nefunguje stejným způsobem jako Úřad práce, který je státní zprostředkovatelkou práce. Personální agentura inzeruje volné pracovní pozice, na které vybírá vhodné kandidáty podle požadavků svých klientů.

Klientem personální agentury je zaměstnavatel, který chce obsadit určitou pracovní pozici. K tomuto úkolu si vybral zprostředkovatele v podobě personální agentury. V případě, že personální agentura najde vhodného kandidáta na pracovní pozici svého klienta a klient tohoto kandidáta zaměstná, personální agentura má nárok na provizi za zprostředkování. Služby personální agentury platí klient. Kandidát za zprostředkování práce personální agentuře neplatí.

Veškeré služby personálních agentur jsou zdarma až do chvíle než se klient rozhodne přijmout kandidáta na smlouvu, poté se vystaví faktura za nástup uchazeče, kterou musí klient uhradit. Co se týče výše platby, cena je na dohodě mezi klientem a personální agenturou. Výše odměny může být pevně zakotvena ve zprostředkovatelské smlouvě nebo se samostatně určuje ke každé obsazované pozici zvlášť.

Agentura je schopna klientovi zajistit k uchazečům veškerý servis, přes odborné testy, zjištění potřebných informací až po jazykové testování atd. Vždy se snaží klientům co nejvíce a nejrychleji pomoci s obsazením pracovních pozic.

Ke každému klientovi přistupuje personální agentura individuálně. Jen tak může správně pochopit požadavky konkrétního zaměstnavatele. Respektuje rozdíly a odlišnosti a reaguje flexibilně. Každý konzultant sleduje a zná situaci na pracovním trhu ve své specializované oblasti. Díky tomuto je schopen určit pravděpodobnou dobu výběru kandidátů na pozici, požadované dovednosti a schopnosti kandidátů a finanční náročnost tohoto výběru. Každé pracovní místo je jedinečné svou lokalitou, specifikací, nabídkou, mzdou, výhodami

atd. To ovlivňuje, jaká bude odezva od uchazečů. V těchto otázkách může klientovi pomoci zkušený konzultant z daného oboru.

Personální agentury nabízejí volná pracovní místa pro zaměstnavatele. Nabídka je založena na základě předané objednávky od zaměstnavatele, kde je specifikace pracovního místa včetně nabízené mzdy a výhod. Aby personální agentury mohly co nejrychleji a co nejkvalitněji reagovat na poptávku zaměstnavatelů, snaží se získat kandidáty z inzerce na personálních serverech a v tisku, z vlastní databáze a z různých kontaktů a doporučení.

Na základě této nabídky volných pracovních míst kandidáti kontaktují přímo personální agenturu, kde zasílají své materiály – životopis a průvodní dopis. Pokud kandidát odpovídá svým profilem je pozván a výběrový pohovor. Výběrový pohovor většinou bývá zaměřen podrobněji na předchozí pracovní praxi, studium, znalosti a předpoklady kandidáta. Velká část pohovoru je také věnována představám o budoucím pracovním místě, zaměstnání i zaměstnavateli a také o představách finančních a profesních očekávání na nové pracovní pozici.

Čím podrobnější je specifikace představ a požadavků kandidáta, tím větší je pravděpodobnost, že personální agentura bude kandidátovi nabízet odpovídající pracovní nabídky. Na základě porovnávacího profilu kandidáta a profilů pracovních míst je většinou již na rozhovoru rozhodnuto, na které pracovní pozice je kandidát vhodný a o které pozice se může ucházet u zaměstnavatelů.

V případě, že kandidát odpovídá svým profilem i prezentací požadavkům klienta na pracovní pozici a souhlasí se zasláním svých materiálů ke klientovi, prezentuje personální agentura uchazeče u zaměstnavatele. Souhlas pro zaslání svých materiálů uděluje kandidát vždy pro konkrétního zaměstnavatele a konkrétní pracovní pozici. Každé další zaslání materiálů musí být vždy projednáno s kandidátem před případným dalším odesláním materiálů na jinou pracovní pozici.

Po prezentaci kandidátů u potenciálního zaměstnavatele lze na základě zpětné reakce rozdělit kandidáty na skupinku, které zaměstnavatel žádá pozvat na další kolo výběrového řízení a na skupinku, které si zaměstnavatel nevybral a nepřeje si s nimi sjednat pohovor. Kandidáti z první skupinky jsou personální agenturou kontaktováni a v případě zájmu

kandidáta je smluven termín výběrového pohovoru. Kandidáti, kteří nejsou vybráni na pohovor, jsou o rozhodnutí respektive zamítnutí zaměstnavatele informováni personální agenturou.

Klient – zaměstnavatel se setkává s vhodným kandidátem, absolvují pohovor, případně další specifické testy k dané pozici, zadávají úkoly pro samostatné zpracování. Komunikace mezi klientem a kandidátem není nijak omezena ze strany personální agentury. Personální agentura pouze žádá o průběžné informování k probíhajícímu výběrovému řízení a zpětné vazby k jednotlivým kandidátům.

Pokud zaměstnavatel a kandidát, kterého personální agentura doporučila, uzavřou pracovní smlouvu a kandidát nastoupí do nového zaměstnání, došlo úspěšně k uzavření výběrového procesu a činnosti personální agentury. Spokojenost by měla být u všech zúčastněných stran. U kandidáta, který našel odpovídající práci. U zaměstnavatele, který získal kvalifikovaného zaměstnance. U personální agentury, která vše zprostředkovala a očekává smluvní odměnu od zaměstnavatele.¹⁶

2.15 Postup výběrového řízení u personální agentury

Služba výběru vhodných kandidátů je komplexní servis, na jehož počátku je zadání a specifikace poptávané pozice ze strany klienta, který končí představením finálního kandidáta.

1. definice požadavků, zdrojů a metod

- a) provedení analýzy, popisu a specifikace obsazovaného pracovního místa
 - představa klienta o novém zaměstnanci – dosažená úroveň vzdělání, praxe, schopnosti, dovednosti, osobnostní a charakterové vlastnosti
 - sběr, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce
 - povaha práce, pracovní podmínky, požadavky kandidáta
 - pomoc při stanovení profilu vhodného kandidáta
- b) identifikace zdroje uchazečů
 - výběr vhodných médií
 - inzerce na internetu
 - spolupráce se školami a Úřadem práce

¹⁶ Zaměstnání, práce, brigáda porada. *Poradna zaměstnání* [online]. 2009 [cit. 2009-12-05]. Dostupné z [www: http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani](http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani)

- vlastní databáze, executive search (headhunting)
- c) stanovení metody výběru
- životopis, přijímací rozhovor
 - reference od předchozích zaměstnavatelů
 - osobnostní a psychologické testy, IQ testy
 - ukázka práce
 - zdravotní prohlídka, výpis z rejstříku trestů

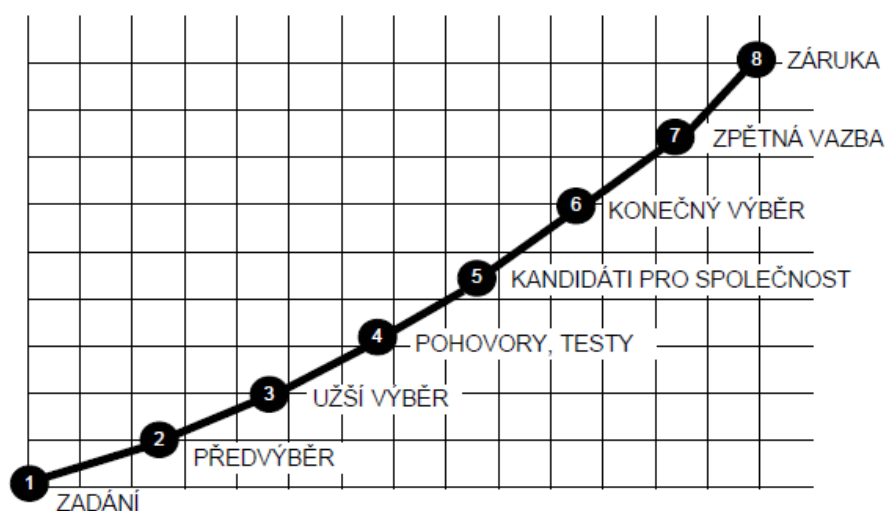
2. vyhledávání uchazeče

- zajištění souboru vhodných uchazečů
- shromáždění co nejvíce vhodných informací o kandidátech
- vyhledávání vhodných kandidátů na volnou pracovní pozici
- provedení kompletního výběrového řízení
- prověření kandidátů z hlediska odborné způsobilosti
- otestování kandidátů z hlediska osobních charakterových vlastností

3. výběr uchazeče

- stanovení kritérií úspěšnosti
- třídění žádostí, interview, testování, hodnocení uchazečů, získávání referencí
- ohodnocení získaných informací, predikce pracovního výkonu
- prezentace nejlepších kandidátů klientovi
- výběr konečného kandidáta společně u klienta

Obrázek č. 2.1 Proces výběrového řízení



Pramen: vlastní zpracování

2.16 Skryté neduhy personálních agentur

Každá personální agentura ke své práci přistupuje různě. Je mnoho agentur, které jen preposílají životopisy a nedají si tu práci, aby zjistily co se v uchazečích skrývá a nabízely je na ty správná místa. Poškozují tak nejen pověst všech agentur, ale hlavně uchazeče o práci. Problém je také v odbornosti konzultantů. Na většinu administrativních pozic není potřeba, aby měl konzultant v tomto oboru praxi. Jiné to je u odborných pozic. Některé agentury se toto snaží řešit prostřednictvím specializovaných divizí např. vysoké finanční pozice obsazuje bývalý finanční manažer, engineering dělá strojař atd.

2.18 Shrnutí

Všechny společnosti si uvědomují, že lidský faktor je nejdůležitější součástí jejich procesů. Výběr vhodného a kvalitního zaměstnance nese s sebou velkou odpovědnost. Cílem celého procesu je vybrat schopné a kvalitní jedince, kteří vytvoří přínos pro společnost v podobě dosahování stanovených cílů.

Pro získávání a výběr zaměstnanců společnosti v převážné většině volí vnější klasický způsob, kterým je oslovování potenciálních uchazečů na trhu práce. Touto metodou společnosti získají mnoho životopisů, které personalisté ani nestačí zpracovávat. V dnešní době se stává, že spousta odpovědí od uchazečů nesplňuje ani základní požadavky. Uchazeči zkoušejí a vyčkávají, zda někdo přeci jen neprojeví zájem. Může za to rostoucí nezaměstnanost.

Mnozí zaměstnavatelé dělají stejnou chybu – inzerují příliš nepřesně znějící pozice a čekají, kdo se objeví. To ovšem vždy znamená spoustu času zbytečně vynaloženého na procházení nevyhovujících žádostí nebo na přijímací pohovory s uchazeči, kteří po srovnání se skutečnými požadavky na danou pozici zjistí, že se pro tuto práci vůbec nehodí.

Přesné zadání s velmi podrobným popisem pozice i požadovanými kritérii je důležitým krokem k oslovení vhodného kandidáta. Stává se, že společnosti na začátku výběrového procesu samy nevědí, jakého člověka potřebují a teprve během procesu vyhledávání zjišťují nejdůležitější kritéria. Personální agentura dokáže správně kladenými otázkami zjistit, jakého kandidáta vlastně klient hledá a tím ušetřit čas i náklady plynoucí

z nepřesného zadání. Pomoc při definování kritérií na danou pozici by mělo být nedílnou součástí nabídky spolupráce mezi personální agenturou a klientem. Personální agentura by měla být také schopna upozornit klienta, pokud jeho očekávání neodpovídají situaci na trhu.

Zorientovat se v nabídce služeb v oblasti řízení lidských zdrojů, personalistiky není v dnešní době jednoduché. Objevuje se spousta společností anoncující poradenství a servis v této oblasti. Často jde ale o firmy, které pod hlavičkou „personálního poradenství“ nabízejí svým klientům pouze vyhledávání a výběr personálu. Někdy se mezi těmito společnostmi objevují i ty, které slovem recruitment míní pouze „přeposílání“ životopisů. Společnost, která poskytuje svým klientům komplexní služby v oblasti personálního poradenství, by měla umět podstatně více než jen zadat inzerát na internetovém personálním serveru a selektovat a doporučit nejvhodnějšího kandidáta.

Kandidátů na trhu práce je hodně, ale na druhou stranu, odborníků je na trhu dokonce méně, než v minulých letech. Je to způsobeno tím, že firmy se je snaží udržet a sami zaměstnanci nechtějí riskovat tím, že budou měnit práci. Tj. poptávka ze strany společnosti po odbornících a specialistech je paradoxně vyšší.

Je mnoho profesí, které jsou žádané. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků se projevuje ve všech oblastech. Nejvíce je to znát např. v IT. Technické profese patří mezi vůbec nejžádanější. Na trhu chybí i dobří obchodní zástupci, zkušení a jazykově vybavení účetní.

2.19 Hodnocení úspěšnosti výběru zaměstnanců

Výběr kvalitních zaměstnanců není zdaleka levnou záležitostí. Motivem společnosti by měla být snaha o výběr kvalitních zaměstnanců. Úspěšný výběr, vhodná adaptace a přidaná hodnota nového nástupu může vykompenzovat vynaložené prostředky na výběrové řízení. Úspěšnost výběru hodnotíme zejména z hlediska efektivnosti. Mezi ukazatele hodnocení výběru zaměstnanců řadíme intenzitu odchodů a index pracovní stability. Dalším kritériem hodnocení mohou být vynaložené prostředky a věnovaný čas výběrovému procesu.

Kvalitní výběrové řízení by se mělo projevit nižší mírou fluktuace zaměstnanců, zvýšením výkonnosti organizace a relativním snížením nákladů na pracovní kapitál.¹⁷

V této diplomové práci se zaměřím na spokojenost spolupráce s personálními agenturami, kvalitu doporučených zaměstnanců, jejich setrvání ve společnosti a časovou náročnost získávání nového zaměstnance. Nebudu hodnotit finanční stránku výběrového řízení.

Hodnocení celého procesu výběrového řízení proběhne na základě získaných informací z personálního oddělení a dotazníkové metody, zaměřené na spokojenost s procesem výběru prostřednictvím personálních agentur.

Dotazník je nejvýznamnější výzkumnou metodou, kdy tazatelé pomocí dotazníků zjišťují odpovědi reprezentativního vzorku lidí. Využívají se uzavřené, otevřené a škálové otázky. Dotazování může probíhat osobně, telefonicky, písemně nebo za pomoci počítače. Získané údaje se statisticky zpracovávají a poskytují věrný obraz o postojích oslovených lidí.

Pro získání potřebných informací použiji dotazník s otevřenými otázkami v písemné podobě. Dotazník bude předán vedoucím pracovníkům, kteří osobně organizují a odpovídají za výběr nového zaměstnance a zaměstnancům, kteří na základě spolupráce s personální agenturou byli přijati do pracovního procesu.

Při písemné formě může dotazovaný věnovat zodpovězení otázek dostatek času a péče. Soukromí při vyplňování dotazníku může zvýšit upřímnost odpovědi a mohou být zodpovězeny také důvěrnější otázky.

¹⁷ HRONÍK, F.; *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, 1. vyd. Brno Computer Press, 1999, 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

3. Charakteristika společnosti

3.1 Obecné údaje o společnosti

Obchodní společnost ALEGRA a.s. byla založena 14. května 1992. Jejím hlavní sídlo je na ulici Chocholouškova 1238/9, 709 16 Ostrava. Společnost své služby nabízí na území celé České republiky. K tomu slouží dvě pobočky na Praze 4 a v Brně. Základní kapitál společnosti je ve výši 5,5 mil. Kč. Počet zaměstnanců se průměrně pohybuje okolo 148 lidí. Společnost se zaměřuje na odvětví software.

3.2 Předmět podnikání

- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- zpracování dat, služby databank, správa sítí
- zprostředkování služeb
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí

3.3 Popis společnosti

Společnost ALEGRA a.s. byla založena v roce 1992 se sídlem v Ostravě. Společnost se věnuje vývoji, výrobě a distribuci právních a ekonomických informačních systémů a aplikací. Přijala klasický model pronikání na trh v oblasti IT –

vývoj, výroba a servis → distribuce, obchod a prodej.

Obchodní filosofií společnosti ALEGRA a.s. je nezasahovat do účetních a informačních systémů u klientů již zavedených, ale nabídnout jim nástavbu umožňující zefektivnění práce, úsporu času a z toho vyplývající snížení nákladů.

Produktové zázemí dané společnosti se skládá z vývoje informačních systémů v oblasti ekonomického a právního software pro soukromé, fyzické či právní subjekty. Nadstavbové programy mají zajistit vybudování specifické technologické firemní infrastruktury „šité na míru.“ Realizace požadavků na efektivní využití IT technologií a následný přehledný chod firmy se tak uskutečňuje v kratším čase a s vynaložením menších finančních prostředků.

Produktové spektrum nachází uplatnění jak ve firemní, tak i státní sféře, oborově pojme oblasti legislativy, zpracování daní, sledování firemních financí, personalistiky, operativních evidencí a v neposlední řadě i odvětví řízení vztahů s obchodními partnery. Vedle hmotných produktů společnost poskytuje i navazující služby, jako jsou nezbytná školení a obchodní prezentace, instalace a servis softwarů.

Při vývoji i dodávkách produktu stojí v popředí zájmu společnosti vždy uživatel, který ocení bezchybný, intuitivně ovládaný software. Péče o klienta začíná uzavřením úspěšného kontraktu, který společnost chápe jako první krok k navázání vzájemně výhodných obchodních vztahů.

O kvalitě produktů svědčí nejen úspěšně absolvovaný audit systému managementu kvality, na jehož základě byl udělen certifikát ISO 9001:2001, ale zejména řada spokojených uživatelů, mezi nimiž můžeme najít renomované firmy podnikatelského i poradenského zaměření, jako ČEZ, a.s., Komerční banka, a.s., PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o., EVRAZ Vítkovice steel, a.s, Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, Poslanecká sněmovna České republiky a další.

3.4 Organizační schéma společnosti

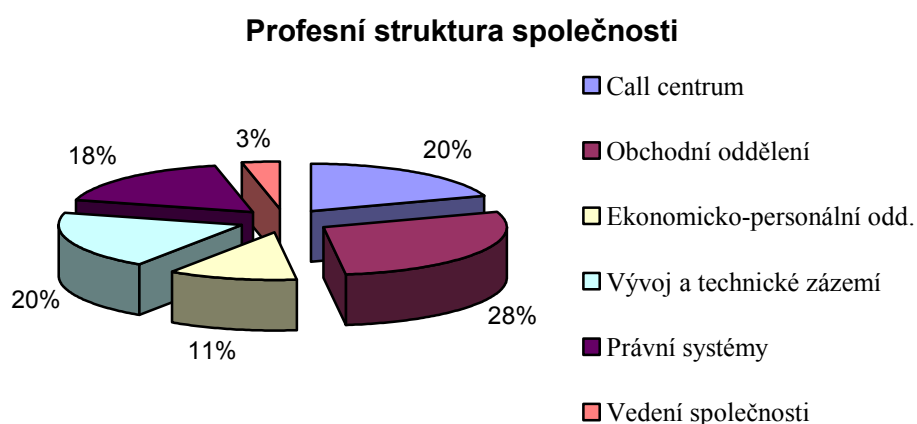
Organizační schéma společnosti vychází ze současného personální stavu zaměstnanců a souvisí úzce s náplní činnosti společnosti, které naplňují jednotlivé procesy.

Organizační struktura společnosti ALEGRA a.s. je součástí této diplomové práce jako příloha č. 1.

3.5 Personální zázemí

Ve společnosti jsou zaměstnanci pouze na technicko-hospodářských pozicích. Průměrný počet zaměstnanců je 148, z nichž 48 % tvoří ženy a 52 % muži. Ženy zastupují ve společnosti především pozice na oddělení Právních systémů a Ekonomicko-personálním oddělení. Rovnoměrné zastoupení obou pohlaví je v oddělení Call centrum. Výslovně mužskou záležitostí je Obchodní oddělení a Vývoj, technické zázemí.

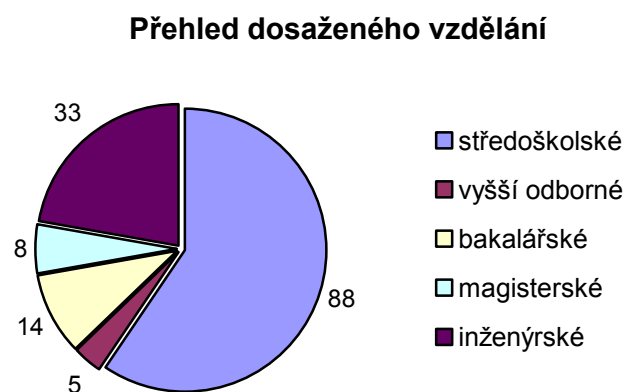
Graf č.1



Pramen: vlastní zpracování

Z celkového počtu zaměstnanců je 39 % vysokoškolsky vzdělaných.

Graf č.2



Pramen: vlastní zpracování

Společnost po stránce stáří zaměstnanců je poměrně mladá a velmi perspektivní. Průměrný věk celé společnosti je 34 let. Nejmladší členové týmu jsou na pozicích pracovníků Call centra a firemních reprezentantů, naopak starší členy můžeme najít v oddělení Vývoj a Právní systémy. Věkový průměr nejvyššího vedení společnosti je 47 let.

Vedení společnosti vystupuje ve stálém složení od založení společnosti. Na nejvyšších místech neproběhly žádné personální změny. V posledních letech byly zaznamenány pouze dvě změny na nižších pozicích a to ředitelů poboček pro oblast Morava.

4. Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti ALEGRA

V této části své diplomové práce se budu zabývat popisem procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti, zjištění potřeby využití pomoci personálních agentur, zhodnocení jejich přínosu prostřednictvím zpětné vazby ze strany vedoucího pracovníka, personalisty a nového nastupujícího zaměstnance. Informace pro toto zpracování jsou získány z personálního oddělení společnosti na základě osobních zkušeností a vyplněných dotazníků zúčastněných stran.

Společnost má velmi dobré jméno jako zaměstnavatel nejen v Moravskoslezském kraji, kde má hlavní sídlo, ale také v celé České republice. Je známa také odpovídajícím odměňováním zaměstnanců za práci. Poskytuje svým zaměstnancům moderní prostory a výpočetní techniku. Nabízí propracovaný Program zaměstnaneckých výhod a motivační Kariérní žebříček. Pro vytvoření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti pořádá firemní workshopy, kde mají možnost se potkat zaměstnanci z celé společnosti, lépe se poznat, zasportovat spolu, ale i příjemně posedět, případně si zatancovat. Akce se konají každý rok na jiném místě, ale vždy v krásné krajině zroené pro relax a odpočinek.

Ve společnosti ALEGRA zajišťuje činnosti pro získávání a výběr nových zaměstnanců ekonomicko - personální oddělení. Do náplně tohoto oddělení patří zajištění celého procesu pro obsazení volného pracovního místa a komplexní starost o stávající zaměstnance.

U stávajících zaměstnanců zajišťuje personální oddělení:

- správu osobních složek, vedení personální agendy v informačním systému
- zajišťování školení BOZP a PO, školení řidičů
- provádění aktualizace a zajištění seznámení s pracovními postupy společnosti
- přípravu podkladů pro mzdy / upozornění na změny ohodnocení, prodloužení pracovních poměrů, změny pracovní doby, adresy, zdravotní pojišťovny / ke zpracování externí firmou
- zařazování zaměstnanců do Programu zaměstnaneckých výhod a provádění vyúčtování
- připravování plánu vzdělávání, zajištění školení a kurzů včetně zpětné vazby
- poskytování svěřených věcí / notebooky, SIM karty, CCS karty, datové zařízení, firemní vozidla /

Za procesem obsazení volného pracovního místa se skrývá:

- zpracování inzerce dle požadavků na danou pozici / vychází z popisu pracovního místa/
- zajištění inzerce na personálních serverech, stránkách společnosti, tištěných periodikách
- sběr a třídění došlých reakcí uchazečů se zájmem o pracovní pozici
- oslovení uchazečů s pozvánkou na výběrové řízení, případně zamítnutí uchazečů
- organizování výběrového řízení / zajištění místností, dokumentace o uchazeči, vyplnění osobních dotazníků, zadání a vyhodnocení odborných testů, příprava osobních pohovorů /
- zpětné informování účastníků s výsledkem výběrového řízení
- příprava nástupních formalit / pracovní smlouvy, ohodnocení, pracovní náplň atd./
- vedení databáze uchazečů, archivace osobních materiálů

Na personálním oddělení je zaměstnána pouze jedna osoba, která zastřešuje všechny výše zmiňované činnosti pro celou společnost a spolupracuje se všemi vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení společnosti.

Společnost nemá žádné větší problémy, ani v současném období ekonomické krize. Nebyla nucena propouštět zaměstnance, snižovat ohodnocení případně omezovat počet pracovních dnů. Společnost zachovala všechna pracovní místa na stejné úrovni, přiklonila se i ke zvýšení ohodnocení u zaměstnanců a rozšiřovala své pracovní týmy. Především na pozicích firemních reprezentantů, pracovníků Call centra a programátorů.

Společnost je stabilní, každý zaměstnanec má pevně dané své místo, určenou pracovní náplň a v případě ukončení pracovního poměru je nutné řešit okamžitou náhradu – nástup nového zaměstnance.

Největší fluktuace je na pozicích firemního reprezentanta a pracovníka Call centra. Tato změna není natolik pro společnost citelná jako odchod stávajícího zaměstnance z pozice programátor, fakturantka, marketingový specialista aj. Zde se společnost vždy snaží reagovat okamžitě, hledat vhodné způsoby pro obsazení pozice a pokud to okolnosti dovolí i zajistit předání práce.

Dle vnitřních předpisů společnosti v podobě pracovních postupů jsou tvořeny personální a finanční plány. Tyto plány jsou roční, čtvrtletní a měsíční. Zohledňují vizi

společnosti do budoucnosti, ale také plánované ukončení pracovních poměrů, nástupy na mateřskou dovolenou nebo odchody do starobního důchodu a návraty z rodičovské dovolené.

4.1 Postup obsazování volné pracovní pozice

V případě zjištění nutnosti obsazení pracovní pozice se naplno rozjíždí proces výběru. Prvním krokem je prostudování popisu pracovního místa a určení nejdůležitějších kritérií, které musí vhodný uchazeč na pozici splňovat. Popis pracovního místa se skládá z podrobné náplně práce a kvalifikačních požadavků. Popisy pracovního místa jsou zpracovány pro všechny technicko-hospodářské pozice ve společnosti. Rozsah popisu se na jednotlivé pozice liší, je to dáno rozdílnými požadavky na výkon pracovního místa.

Druhým krokem je zvážení možných potenciálních zdrojů, odkud je příležitost uchazeče na uvolněnou pozici získat. Při získávání a výběru zaměstnanců organizace využívá dvou společností. Přednostně je posuzována možnost obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů firmy, tj. zaměstnancem, který již ve společnosti pracuje. Druhým zdrojem je možnost obsazení pracovního místa z vnějších zdrojů. První možnost je využívána při vyšších pracovních pozicích – tzn. role nadřízeného. Lze využít již znalost zaměstnance po stránce pracovní i morální, zhodnotit přínos pro společnost a další možnosti rozvoje. Pro ostatní pracovní pozice ve společnosti jsou využívány vnější zdroje potenciálních uchazečů.

Společnost je tento rok již 18 let na trhu. Za tu dobu zaznamenala velké množství uchazečů o pracovní pozice. Pro své potřeby si vytvořila vlastní databáze, kde uchazeče eviduje. Podkladem pro evidenci je osobní dotazník společnosti, který vyplňuje každý uchazeč na prvním kole výběrového řízení. Osobní dotazník z poloviny opisuje údaje, které uchazeč uvádí ve svém životopise. V druhé polovině klade uchazeči otevřené otázky např. na datum možného nástupu, pracovní dobu, ohodnocení za vykonanou práci, požadavky na budoucí vzdělávání atd.

4.2 Vnější zdroje získávání zaměstnanců

V dnešní době se nabízí mnoho různých metod pro získání zaměstnance. Jednotlivé metody se liší vynaloženými náklady, rychlostí získání uchazeče a také úspěšnosti v daném regionu a oboru.

Společnost ALEGRA nevyužívá při hledání vhodných uchazečů spolupráci s Úřady práce. Vzhledem k včasnému obsazování pracovních pozic a probíhajícím výběrovým řízením není nutné volné pracovní pozice hlásit do evidence dle povinnosti, která vyplývá zaměstnavatelům. Ačkoli je to nejdostupnější metoda a bezplatná, nese s sebou také spoustu negativ. Z minulosti nemá společnost dobré zkušenosti s přihlášenými kandidáty do výběrového řízení. Nesplňovali základní podmínky, nedostavovali se na termíny pohovorů, působili dojemem, že práci nechtějí. Závěrem byl získaný pocit, že daní uchazeči se účastní výběrového řízení jen proto, aby vykonali aktivitu vůči Úřadu práce, kde jsou registrováni a získali tak razítko do příslušného formuláře.

Nejvyužívanější metodou pro získávání vhodného uchazeče je inzerce na personálních serverech a v tištěných periodikách. Společností bylo vytipováno pět nejnavštěvovanějších personálních serverů. Některé servery základní služby poskytují zdarma, jiné mají své služby kompletně placené. Společnost v této záležitosti investuje nemalé peněžní částky tak, aby inzerci měla ve své kompetenci, mohla ji kdykoli zadat a odpovědi od uchazečů si spravovat sama. Pro toto zajištění byli na jednotlivých personálních serverech zakoupeny balíčky služeb, které plně obsluhuje personalista společnosti. Také u této osoby se soustředí všechny poptávky na obsazení volných pracovních pozic.

Pro tištěnou inzerci je používán regionální, ale i celostátní tisk. Inzerce je zadávána smluvnímu partnerovi, který zastupuje tištěná periodika v celé České republice. V jeho nabídce je zpracování inzerce grafikem, ocenění inzerce a zajištění tisku v určených periodikách v předem zadaných termínech. Výhodou této spolupráce je poskytování slev, které dosahují až 49 % z celkové ceny inzerce. Smluvnímu partnerovi personalista pouze předává znění textu, seznam periodik, kde má být inzerce zajištěna a termíny vytištění.

Společnost využívá také alternativní formy práce např. dohody o provedení práce, práce z domu. Děje se tak převážně na oddělení Vývoje. Toto oddělení dává možnost studentům vysokých škol nebo čerstvým absolventům oboru Informační technologie získat praxi a dle svých výsledků následně přejít na hlavní pracovní poměr. Tito uchazeči se získávají prostřednictvím vývěsek na vysokých školách a účastí zástupců společnosti na Pracovních dnech, které pořádá pro své studenty vedení vysokých škol. I v této metodě zaznamenává společnost úspěch a naplnění pozic vhodnými uchazeči.

Společnost má své webové stránky, kde se věnuje nejen propagaci své nabídky služeb, ale také zde vytvořila samostatnou sekci „kariéra“, kde jsou uveřejněny aktuální volné pracovní pozice. Za aktuálnost a správnost údajů má zodpovědnost personalista. Společnost má v jednotlivých regionech dobré jméno a je mezi uchazeči sama vyhledávána.

Poslední využívanou metodou je přijímání nových zaměstnanců na základě doporučení současného zaměstnance společnosti. Tyto doporučení a osobní reference jsou využívány především na pracovní pozice firemního reprezentanta a pracovníka Call centra. Stejně jako jiní uchazeči, i tento uchazeč prochází klasickým procesem výběrové řízení.

4.3 Proces výběrového řízení

Výběrové řízení začíná na základě předání informace o uvolnění pracovní pozice po odchodu stávajícího zaměstnance nebo vytvoření nové pozice v důsledku rozšíření pracovních týmů. Celé výběrové řízení probíhá ve vzájemné spolupráci personalisty společnosti a vedoucího pracovníka oddělení.

Výběrové řízení lze rozdělit do tří fází:

a) přípravná fáze

Na základě požadavku na obsazení volného pracovní místa probíhá zpracování inzerce. Podkladem je popis pracovního místa, včetně kvalifikačních kritérií. Důležitou součástí tohoto kroku je výběr formy získání uchazeče. Na základě tohoto rozhodnutí se začíná pracovní pozice inzerovat – oslovovat potenciální uchazeče. Hlavním informačním zdrojem o uchazeči je životopis. Požadavek na zaslání životopisu spolu s názvem pozice, o kterou se uchazeč zajímá je součástí každé vystavené inzerce včetně data, do kdy jsou životopisy přijímány. Personalista kontroluje, zda reakce od uchazečů jsou vypovídající tzn. došlý email obsahuje přílohu v podobě životopisu, kterou lze otevřít. Takto došlé reakce uchazečů zpracovává personalista do přehledné tabulky. Tabulka obsahuje základní údaje o uchazeči, ale také přehled vzdělání, předchozích zaměstnání. Důležitou součástí jsou požadavky na kandidáty a jejich naplnění např. praxe, řidičský průkaz, zkušenost s vedením lidí atd. Takto zpracovanou tabulku včetně došlých životopisů předává vedoucímu pracovníkovi.

b) průběžná fáze

Po obdržení životopisů od uchazečů probíhá vedoucím pracovníkem tzv. vyhodnocení. Zasláné materiály uchazečů jsou posuzovány z hlediska vhodnosti pro dané volné místo. Podrobněji se je zabýváno údaji o vzdělání, praxi v oboru, místo bydliště pro vzdálenost dojíždění. Po vyhodnocení došlých reakcí dochází k rozesílání pozvánek na první kolo výběrového řízení. K tomuto kroku nejsou již zváni úplně všichni uchazeči o práci. Na základě prvotního posouzení byla část z nich vyloučena z důvodu nesplnění požadovaných kritérií. Náplní prvního kola výběrového řízení je vyplnění osobního dotazníku, pohovor s vedoucím pracovníkem daného oddělení, pod které vyhlášená pracovní pozice spadá a případné odborné testy nebo zadání „domácího úkolu“. Při osobním pohovoru dochází k ověřování údajů ze životopisu a vyplněného dotazníku, doplňování dalších informací a zjišťování vhodnosti kandidáta na pracovní pozici. Společnost používá pro testování např. Stress test, Skeletus personality test, Bergersmékálův dotazník, ale také specifické testy k dané pozici, které ověří odborné znalosti uchazečů.

c) závěrečná fáze

Zodpovědná osoba tj. vedoucí pracovník daného oddělení hodnotí všechny uchazeče, které osobně viděl na výběrovém řízení. Jsou vytipováni nejvhodnější uchazeči, které vedoucí pracovník představí řediteli společnosti. Ředitel společnosti je před konání osobní schůzky seznámen s osobními údaji a dosavadními výsledky výběrového řízení tzn. vyhodnocenými testy, osobními poznatky a důvody doporučení k přijetí. Následuje závěrečné rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče. Musí dojít ke shodě mezi doporučením vedoucího pracovníka a schválením ředitele společnosti. Na základě tohoto kroku personalista předkládá vstupní list, kde vedoucí pracovník specifikuje název pozice, datum nástupu, délku zkušební doby, délku pracovního poměru, skupinu pro zařazení do programu zaměstnaneckých výhod, nástupní mzdu, osobní ohodnocení případně prémiový řád. Po provedení závěrečného rozhodnutí o výběru uchazeče, je všem ostatním uchazečům, kteří projeví zájem o pracovní pozici, zaslána informace o nepřijetí do pracovního poměru.

Tento postup výběrového řízení je ve společnosti zcela běžně využíván. Postup je vyhovující pro obsazení administrativních pracovních pozic ve společnosti. Vedoucí pracovníci a personalista se průběžně účastní školení u externích společnostech na nové metody,

postupy a jednání u výběrových řízení. Tímto se stávají kvalifikovanými a zodpovědnými osobami za celý proces získávání nových uchazečů o zaměstnání.

4.4 Potřeba personálních agentur

V roce 2008 společnost pocítila potřebu změny v procesu výběrových řízení. Potřeba byla pocítěna při poptávce po obsazení volné pracovní pozice Obchodního ředitele pobočky Morava a pozice Programátora, který bude zkušený a schopen převzít úlohu vedoucího týmu. Společnost začala hledat vhodného uchazeče svým obvyklým způsobem tzn. sestavení inzerce, oslovení potenciálních uchazečů prostřednictvím personálních serverů, tištěných periodik a vlastních webových stránek v sekci Kariéra. Reakcí uchazečů společnost obdržela dost, ale neměly tu správnou vypovídací schopnost a nedařilo se najít vhodného uchazeče, který by byl přínosem pro společnost, zastal svou funkci a práci vykonával dle představ vedení společnosti. Společnost získala pocit, že nedokáže tímto postupem „zaháčekovat“ ty správné uchazeče.

Mezi uchazeči bylo spoustu kandidátů, kteří nesplňovali požadavky praxe a zkušenosti s vedením týmem. Byli to kandidáti, kteří vykonávali obdobné, ale nižší pozice tzn. obchodní zástupci, řádoví programátoři a pocítili, že by mohli dosáhnout na vyšší pozici, vzhledem k mnohaletým zkušenostem v oboru. Bohužel, ale zkušenosti s vedením podřízených a zodpovědnost za svěřené úkoly případně řízení pobočky nelze vykonávat bez zkušeností. Našli se také odpovědi uchazečů, kteří byli překvalifikovaní a náplň činnosti by je nenaplňovala. Byli to lidé, kteří pracovali ve velkých mezinárodních společnostech, hodně cestovali, ovládali cizí jazyky a podřízených měli i sto a více. Jejich zkušenosti nebyly měřitelné s výkonem funkce u společnosti ALEGRA a.s.

Vedení společnosti rozhodlo, že si při obsazování těchto pozic nechá pomoci od personálních agentur. Dosud společnost nespolupracovala s personálními agenturami, nebyly uzavřeny žádné zprostředkovatelské smlouvy a nemohli čerpat z žádných zkušeností. Výběr personálních agentur, dohodnutí výhodných podmínek spolupráce a uzavření zprostředkovatelských dohod dostalo za úkol v nejkratším možném čase personální oddělení.

4.5 Výběr personálních agentur

Vzhledem ke skutečnosti, že hlavní vedení společnosti sídlí v Ostravě a obě obsazované pozice se týkají hlavního sídla v Ostravě, byla dána přednost personálním agenturám, které mají sídlo nebo pobočku v Moravskoslezském kraji. Vzniká tím také velký předpoklad znalosti daného regionu, uchazečů o práci a různých zvyklostí. Společností bylo vytipováno sedm personálních agentur. Výběr byl různorodý – mezinárodní agentury, ryze české agentury, agentury s působností na celé ČR ale i regionální agentury.

Oslovené agentury se přišly v zastoupení svých konzultantů představit. Představili svou personální agenturu, nabídku svých služeb, postup výběrových řízení, využívané metody a předložili vzor zprostředkovatelské smlouvy, u které vysvětlili jednotlivé podmínky spolupráce. Personální agentury byly osloveny za účelem obsazení již předem známých volných pracovních pozic. Nabídku služeb, postup výběrového řízení a využívané metody mohli názorně aplikovat na obsazované pozice.

Na základě této schůzky byly pro další spolupráci vybrány pouze tři personální agentury. Ostatní personální agentury nebyly vyhodnoceny jako vhodné a to buď smluvními podmínkami nebo postupem výběrového řízení. Společnost chce ve spolupráci s personálními agenturami vidět přidanou hodnotu a výsledek, který by bez jejich účasti nedocílila.

4.6 Vybrané personální agentury a jejich podmínky spolupráce

Agentury, které si společnost vybrala pro spolupráci na obsazení volných pracovních míst, nabízejí poměrně stejné služby a postupy spolupráce. Liší se stářím, velikostí, místním zastoupením a stanovenou odměnou za své služby.

Agentura PERSON A byla založena v roce 1982 a patří k předním dodavatelům personálního poradenství. Je jednou z největších nezávislých evropských firem, která vyhledává zaměstnance napříč všemi sektory a pracovními pozicemi. Agentura nabízí efektivní řešení v otázkách nábory, ať už se jedná o jednorázové vyhledání zaměstnance až po velkoobjemové náборы pro soukromý i veřejný sektor. Agentura je schopna poskytnout služby

výběru zaměstnanců pomocí Assessment center, speciálních testů a dodatečně nabízí poradenský servis v oblasti lidských zdrojů. Agentura byla v České Republice založena v roce 1994 a do současnosti se rozrostla na 13 poboček po celé zemi.

Mezi významné klienty personální agentury patří : ASUS Czech; PPL CZ, Huyndai Motor Manufacturing Czech, GE Money Multiservis, Siemens VDO Automotive.

Podmínky spolupráce:

- uzavřena zprostředkovatelská smlouva na dobu neurčitou
- dvouměsíční výpovědní lhůta spolupráce
- odměna ve výši 20 % hrubého ročního příjmu tzn. včetně osobního ohodnocení
- minimální výše odměny 50.000 Kč
- fakturace řešena v den nástupu zaměstnance ke klientovi, splatnost 14 dní
- garance za zaměstnance 1. měsíc 80 %, 2. měsíc 50 % a 3. měsíc 20 %

Agentura PERSON B vznikla v roce 1994 bez zahraničního kapitálu a je ryze českou společností. Agentura úspěšně kombinuje potřeby firem a zájemců o práci, zabývá se zprostředkováním zaměstnání, krátkodobým zapůjčením pracovních sil, personálním a mzdovým poradenstvím včetně zpracování mzdové agendy. Vedle pražské centrály byla v roce 1997 založena pobočka Brno a v roce 2004 pobočka Ostrava. Agentura se každoročně rozvíjí, rozšiřuje portfolio služeb i počet spokojeně umístěných zájemců o práci. Agentura je interně členěna na dvě základní oddělení: Oddělení recruitmentu a dlouhodobého agenturního zaměstnávání a Oddělení temporary help a krátkodobého agenturního zaměstnávání.

Mezi významné klienty personální agentury patří : Telefónica 02 Czech Republic; Nestlé Česko; T-Mobile Czech Republic.; Tesco Stores ČR; Schenker.

Podmínky spolupráce:

- uzavřena zprostředkovatelská smlouva na dobu určitou 1 rok
- dvouměsíční výpovědní lhůta spolupráce
- odměna ve výši 2,5 násobku hrubé měsíční mzdy bez osobního ohodnocení
- minimální výše odměny 35.000 Kč
- fakturace řešena v den nástupu zaměstnance ke klientovi, splatnost 14 dní
- garance za zaměstnance 1. měsíc 100 %, 2. měsíc 80 %, 3. měsíc 60 %

Agentura PERSON C byla založena v roce 2002 s cílem postupně rozšiřovat svoji základní specializaci, kterou je výběr zaměstnanců. Společnosti se podařilo nabídnout na trhu práce kvalitní a průběžně aktualizovanou databanku uchazečů o zaměstnání, získala dobré reference a upevnila si pozici mezi personálními agenturami. Její úspěch je dlouhodobě postaven na zohlednění individuálních potřeb klientů a spolehlivém, pružném řešení jejich problémů. Personální činnost je teritoriálně orientována na celý český trh, s velmi dobrými profesionálními znalostmi specifík prostředí Moravskoslezského kraje. Na odborné personální úrovni poskytuje také personální poradenství a manažerské vzdělávání firmám s multikulturálními prvky.

Mezi významné klienty personální agentury patří : Tieto Enator Česká Republika, Autocont, Coca-Cola Beverages ČR, Gillete Czech, Globus ČR

Podmínky spolupráce:

- uzavřena zprostředkovatelská smlouva na dobu neurčitou
- tříměsíční výpovědní lhůta spolupráce
- odměna ve výši 3 násobku hrubé měsíční mzdy včetně osobního ohodnocení
- minimální výše odměny 45.000 Kč
- fakturace řešena v den nástupu zaměstnance ke klientovi, 14 denní splatnost
- garance za zaměstnance 1. měsíc 65 %, 2. měsíc 45 %, 3. měsíc 25 %

Postup spolupráce ze strany personálních agentur

Agentury na základě zaslaných životopisů na inzerovanou pozici provádějí užší výběr uchazečů vzhledem k požadavkům od klienta a potom tyto uchazeče zvou na pohovory. Na pohovory jsou také zváni vhodní uchazeči z vlastní databáze personální agentury. Kandidáti absolvují odborné ústní a písemné prozkoušení dle požadavků na jednotlivé obsazované pozice. Za prozkoušením si může společnost představit jazykové testy, práce s PC, ekonomický či účetní test, ale i různé zkoušky, které zhodnotí schopnosti a dovednosti, osobnostní profil, interpersonální orientaci, postoj a motivaci nebo manažerské předpoklady. Agentury se snaží pracovat velmi efektivně a proto pohovoruji a testují jen ty kandidáty, o kterých si myslí, že by mohli být vhodnými. Poslední fází výběrového procesu je prezentace nejvhodnějších kandidátů klientovi. Samozřejmostí je podrobné hodnocení a doporučení

týkající se kandidáta. Zprávy z provedeného výběrového řízení jsou písemné a obsahují také interpretaci provedených zkoušek.

Doplňující informace ke vzájemné spolupráci bez konfliktů

Společnost ALEGRA podniká 18 rokem. Za tuto dobu již pořádala nespočet výběrových řízení, shlédla nepřeborné množství životopisů od uchazečů. Sama si vede databázi všech vyplněných osobních dotazníků včetně životopisů a ostatních dokladů. Společnost věděla, že poptávku na obsazení volných pracovních pozic nechá zpracovat všechny tři personální agentury. Bylo nutné zjistit ještě pár informací ke vzájemné spolupráci, aby společnost předešla problémům v budoucnu.

Může nastat situace, kde životopis jednoho uchazeče zašlou dvě a více personálních agentur současně. Od koho si společnost může nechat uchazeče pozvat a komu ve finále při nástupu uchazeče do zaměstnání náleží odměna? O všem rozhoduje datum přijetí emailu s doporučením kandidáta včetně životopisu k nahlédnutí a zhodnocení. Pokud bude mít společnost zájem se setkat s uchazečem, měla by o sjednání schůzky požádat agenturu, která doporučení uchazeče zaslala jako první. Nelze si vybrat agenturu dle svých preferencí např. nejnížší odměny apod.

Další situace může nastat v případě, že agentura zašle doporučení kandidáta, u kterého po přečtení profilu společnost zjistí, že uchazeče již viděla. Jeho materiály si vyhledá ve vlastní databázi. V případě, že kandidáta bude chtít pozvat na výběrové řízení, neměla by již pro toto setkání využívat služeb personální agentury. Agentuře by pouze tyto skutečnosti měla oznámit. V případě nástupu tohoto kandidáta do pracovního poměru agentuře nevzniká nárok na odměnu. Agentura si může vyžádat poklady z dřívějších výběrových řízení jako důkaz, že kontakt mezi klientem a uchazečem byl dříve, než jej agentura doporučila.

Třetí dotaz na agentury se vztahoval na garanční lhůtu poskytnutého kandidáta. Průměrná garance se poskytuje v lhůtě prvních třech měsíců pracovního poměru. Toto období se kryje se zkušební dobou, která je u společnosti stanovena v pracovní smlouvě každého nového zaměstnance. Společnost zajímalo, jak se řeší situace v případě, že kandidát např. po odpracovaném prvním měsíci nastoupí na nemocenskou. Může se jednat o krátkodobé i dlouhodobé období. V možnostech společnosti není si vyzkoušet kandidáta a zhodnotit

odvedenou práci, přínos pro společnost. Agentury s tímto případem počítají a o dobu, kdy kandidát není v pracovním procesu a společnost nemá možnost hodnotit jeho práci se garanční lhůta prodlužuje. Společnost by měla průběžně agenturu o této situaci informovat a v případě požádání také schopna doložit doklady o čerpání nemocenské.

Průběžné informování se z obou stran a včasné podávání informací pomůže předejít různým nepříjemnostem a případně závažným pochybění i následným pokutám a sankcím.

Po vyjasnění všech vstupních informací, které se vztahovaly na vzájemnou spolupráci a podepsání zprostředkovatelských smluv z obou stran již nebránilo nic k jejímu započetí.

Vstupní informace pro personální agentury

Na úvodním jednání mezi konzultantem a personalistou byly stanoveny způsoby, jakými bude společnost předávat zadání pro obsazení volné pracovní pozice personální agentuře. Zadání může být zasláno emailem. Má obsahovat nejen požadavky na uchazeče, ale také popis pracovní náplně a co společnost na dané pozici uchazeči nabízí tzn. ohodnocení, benefity atd. Vedlejšími informacemi také může být popis pracovního prostředí, pracovního týmu, zvyklostí a ostatních okolností, které mohou ovlivnit výběr vhodného uchazeče.

Agenturám byly předány informace pro obsazení volných pozic. Text zadaných inzercí je přílohou diplomové práce č. 4.

Při osobní návštěvě společnosti měly personální agentury možnost nahlédnout do všech prostor, seznámit se s pracovním prostředím, vidět moderní technologie pro práci a ostatní zázemí, které je na velmi vysoké úrovni. V objektu budovy, kde společnost sídlí je také bistro pro stravování, nabídka firemního parkoviště, případně kolárny.

4.7 Spolupráce na obsazení volné pracovní pozice

Personální agentury po předání zadání obsazovaných pracovních pozic začaly pracovat.

Prvotním krokem bylo prohledání vlastní databáze, zda již neevidují uchazeče, který odpovídá podmínkám požadavků společnosti. Velmi často se stává, že obsazují v poměrně

krátké době skoro stejnou pracovní pozici u více společností, a tak personální agentura může využít již dostupné uchazeče. V případě této společnosti se žádný vhodný uchazeč nenašel.

Personální agentury zpracovaly text inzerce, který vyvěsily nejen na své webové stránky, ale i na dalších cca 10 perspektivních personálních serverech. Pro pracovní pozici Ředitel pobočky použily také zadání inzerce do tištěných periodik.

Během velmi krátké doby cca do pěti pracovních dnů již společnost obdržela první doporučení uchazečů včetně hodnocení na základě prvních vstupních výběrových řízení.

Personální agentury používají výběrové metody, mezi které se řadí analýza dat o uchazeči, osobní pohovor, výběrový pohovor pod stresem. Pro odborné / specifické pozice používají speciální testy nebo případové studie.

Výběrový pohovor probíhá formou behaviorálního interview. Tato metoda je založena na cíleném kladení specifických otázek zaměřených na reálné situace v minulé profesní i osobní historii kandidáta. Metoda vychází z know-how ověřeného zejména v anglosaské podnikové kultuře a je transformována do českého prostředí. Kvalifikovaným kladením otázek a vyhodnocením odpovědí se významně snižuje riziko výběru nevhodného kandidáta nebo odmítnutí kandidáta, který by na dané pozici odvedl velmi dobrý výkon. Pro tuto metodu je velmi důležité mít identifikovány požadavky klienta na klíčové kompetence uchazečů pro obsazovanou pracovní pozici. Behaviorální výběrové rozhovory poskytují úplně jiný pohled na uchazeče než tradičně vedené pohovory. Konzultant se dozví hodně informací o motivaci uchazečů, o jejich přístupech, schopnostech a dovednostech.

Z osobních pohovorů a jejich vyhodnocení se společnost dozvěděla název posledního zaměstnavatele a náplň zastávané pozice; důvod odchodu z posledního zaměstnání; nástupní podmínky uchazeče /požadovaný plat/; datum možného nástupu; klíčové znalosti a dovednosti uchazeče na základě získané praxe; co od nového pracovního místa uchazeč očekává; jak působil uchazeč na výběrovém řízení / prezentační a komunikační schopnosti /.

Testová část nebo případová studie zatím po personálních agenturách nebyla požadována. U pozice Programátora si společnost testování provede sama prostřednictvím zadaného samostatného domácího úkolu – zpracování zadání v programovacím kódu. U pozice

Obchodního ředitele se na testování uvažuje až v pozdějším průběhu výběrového řízení, kdy by testy měly odhalit schopnosti pro vedení lidí, autoritu, motivaci.

Personální agentura PERSON A si velmi dobře poradila se zadáním obou volných pracovních pozic. Agentura má specializovanou divizi na odborníky s IT a také kvalifikované konzultanty na daných pozicích. V této společnosti bylo komunikováno se dvěma konzultanty, na každou obsazovanou pozici samostatně.

Personální agentura PERSON B si vedla dobře v nabídce vhodných uchazečů na pozici Obchodní ředitel. S obsazovanou pozicí Programátor trochu bojovala. Nebyla na to specializovaná, neměla kvalifikované konzultanty, ale zkoušela vyhledat vhodné uchazeče. Na tuto skutečnost byla společnost upozorněna na začátku jednání o vzájemné spolupráci, při probírání silných a slabých stránek jednotlivých oborů činností.

Personální agentura PERSON C odváděla taktéž dobré výsledky své práce. Dařilo se jí hledat vhodné uchazeče na obě obsazované pozice. V celé záležitosti se komunikovalo pouze s jedním konzultantem, který poskytoval celkový servis společnosti.

Ze strany společnosti byly shlednuty všechny doporučené profily vhodných uchazečů. Ve třech případech nastal případ duplicity zasláných životopisů. Ze strany personalisty bylo postupováno dle předem dohodnutých postupů. Společnost si pozvala na výběrové řízení celkem 17 uchazečů na pracovní pozici Obchodní ředitel a 8 uchazečů na pracovní pozici Programátor.

Personálním agenturám byly předány termíny, kdy se budou pohovory konat. Doplnujícími informacemi bylo, kdo se bude účastnit ze strany společnosti, jak dlouho bude trvat a co uchazeče bude čekat na výběrovém řízení. Výběrového řízení na Obchodního ředitele se účastnil ředitel společnosti a ředitel obchodního oddělení. Na pozici Programátor byl přítomen opět ředitel společnosti a ředitel oddělení Vývoj. Na uchazeče čekalo vyplnění osobního dotazníku, zvládnutí stress testu společnosti a osobní pohovor.

Prvního kola výběrového řízení se za klasických podmínek neúčastní ředitel společnosti. Byla to ale první spolupráce s personálními agenturami a profily uchazečů a jejich hodnocení velmi zaujaly.

Po prvních dvou dnech výběrového řízení, kde bylo možné shlédnout kandidáty ze všech třech personálních agentur provedlo vedení společnosti první zhodnocení spolupráce.

4.8 Vyhodnocení vzájemné spolupráce

Dostavili se všichni pozvaní uchazeči. Měli dostupné informace o společnosti, ve které se ucházejí o pracovní pozici a také o tom, co je bude čekat. Zajistili si dostatek časového prostoru.

Personální agentura PERSON A doporučovala profily uchazečů, kteří striktně vyhovovaly požadavkům společnosti. Ke všem kandidátům bylo dodáno hodnocení a to také korespondovalo s tím, jak se kandidáti projevovali ve společnosti. Jejich schopnosti a dovednosti odpovídaly obsazovaným pozicím i mzdovému ohodnocení, které společnost nabízela. Konzultanti byli velmi příjemní a nápomocní při jakémkoli dotazu nebo požadavku. Např. životopisy doručovat pouze v českém jazyce. Poskytovat více prostoru pro zpětné vazby.

Personální agentura PERSON B měla malý handicap oproti ostatním dvou personálním agenturám. Jedna z obsazovaných pracovních pozic nebyla přesně její šálek kávy. To možná trochu ovlivnilo postoj k obsazované pozici Obchodního ředitele. Agentura pocítila, že pokud chce uspět, musí právě ona nabídnout toho správného kandidáta. A vzhledem k tomu, že na jednom zadání pracují další dvě konkurence, musí být právě oni ti první. Po prvních doporučených kandidátech, kteří byli dodáni kompletně s hodnocením, začaly přicházet životopisy bez hodnocení. Konzultant situaci komentoval se slovy, že právě objevil vhodného kandidáta, který splňuje požadavky, ale nedokáže se s ním tak rychle spojit a provést pohovor včetně hodnocení. A rád by předešel časové prodlevě mezi představením uchazeče. Informace z pohovoru dodá dodatečně. Kandidáti z této personální agentury již úplně striktně nenaplnňovali požadavky společnosti. Nacházely se malá „ale“. Nebyla natolik závažná, aby kandidáti nebyli pozváni na výběrové řízení a osobně se představili. Konzultant personální agentury byl velice milý a přátelský. Spolupráce byla příjemná. Jakýkoli požadavek nebo dotaz byl předem splněn. Z péče o klienta společnost vycítila, že je u nich na prvním místě.

Překvapivý závěr je u uchazečů, které doporučila personální agentura PERSON C. Uchazeči vyplňovali osobní dotazník, jehož součástí jsou opětovné otázky vztahující se k obsazované pozici tzn. datum nástupu, pracovní doba a mzdové ohodnocení a také se s těmito údaji pracuje při osobním pohovoru. V těchto vyplněných údajích vyšla neshoda s informacemi z poskytnutých hodnocení od personální agentury. Mzdové ohodnocení bylo navýšeno v průměru o 10 tisíc Kč. Po důkladném rozhovoru s uchazeči bylo zjištěno, že personální agentura jim sdělila, kolik je společnost ochotna za pozici nabídnout a nabádala je, aby své ohodnocení přizpůsobili. Proč nemít více, když je to možné. Uvedenou nižší částkou se zbytečně kandidát připraví o vyšší ohodnocení. Na základě tohoto zjištění byla agentura kontaktována s požadavkem na úpravu původní objednávky personálních služeb na pozici Obchodního ředitele. Nabízené mzdové ohodnocení bylo sníženo na pevnou částku 30 tisíc Kč. Při zpětném hodnocení uchazečů této personální agentury se vedení společnosti shodlo jednotně, že úroveň uchazečů, jejich kvalifikace a praxe odpovídala nižšímu ohodnocení. Tato zkušenost ale již na personální agenturu nevrhala dobré světlo. Spokojenost se spoluprací ověřovala také hlavní manažerka pobočky. Společnost informovala o způsobech spolupráce konzultantky a také o snížení nabízené částky, ze které se následně může odvíjet odměna pro agenturu. Společnost se dozvěděla, že konzultantka nemá žádné pravomoce k jednání o finančním ohodnocení, které je spojeno s případnou odměnou. V případě, že by si společnost vybrala vhodného uchazeče z této agentury, odměna by se vypočítávala z původního zadání. Došlo by k poškození klienta, které by se mohlo odrazit na případném odstoupení od nástupu vhodného kandidáta na volnou pracovní pozici. S manažerkou bylo vše uvedeno na pravou míru a zabezpečeno ke spokojenosti klienta.

Ještě zajímavější byla situace u kandidátů na pozici Programátor. Agentura zasílala profesně velmi zajímavé profily životopisů, ale žádný z pozvaných uchazečů se nedostavil. Omluvy o neúčasti někdy přicházely až v termínu konání výběrového řízení. Konzultantka, která agenturu zastupovala byla velmi horlivá, upovídaná, ale málo se zaměřovala na požadavky a spokojenost společnosti. Velmi se vcíťovala do role uchazečů a bojovala za jejich přijetí. S každým odmítnutím uchazeče se stávala méně příjemná pro osobní jednání.

4.9 Výsledek vzájemné spolupráce

Díky spolupráci s personálními agenturami se podařilo během jednoho měsíce obsadit ve společnosti dvě důležité pracovní pozice zkušenými odborníky v daném oboru.

Obě pracovní pozice byly obsazeny kandidáty, které doporučila personální agentura PERSON A.

U vybraného kandidáta pro pozici Obchodního ředitele si společnost požádala o provedení individuální psychologické diagnostiky. Požadavkem bylo zjištění, zda daný uchazeč má manažerské schopnosti, bude schopen vést obchodní tým a dosahovat určených cílů. Diagnostika probíhala v časovém rozsahu cca 6 hodin a výsledkem byla Zpráva z individuální psychologické diagnostiky, kterou přišla předat přímo psycholožka, která podala podrobné slovní vyjádření k zjištěným výsledkům. Závěr z personální agentury byl pozitivní. Uchazeč je vhodným kandidátem na námi požadovanou pozici a má schopnosti a dovednosti pro její výkon.

Personální agentura PERSON A se vyprofilovala jako velmi kvalitní agentura, která odvádí 100 % práci. S agenturou byla navázána další spolupráce při obsazování odborných pozic na oddělení IT.

Hlavní doménou personální agentury PERSON B jsou administrativní a manažerské pozice. Společnost využívá tuto agenturu na obsazení jiných pracovních pozic, které jsou administrativní povahy např. Vedoucí sekretariátu, Manažer provozu, Specialista marketingu.

Na základě výsledků spolupráce s personální agenturou PERSON C, byla podána výpověď zprostředkovatelské smlouvy. Vedení společnosti se domnívá, že není důvod spolupracovat. Agentura měla možnost předvést své služby při obsazení dvou pracovních pozic. Ani jedna nedopadla dobře.

4.10 Shrnutí

Spolupráce byla celkově hodnocena jako pozitivní a přínosná. Při hodnocení velmi pomohlo, že v první fázi se snažila společnost obsadit pozice sama. Celý proces trval asi měsíc,

vynaložily se nemalé finanční prostředky, bylo nutné se zabývat všemi došlými reakcemi, vyhodnocovat jednotlivá kola výběrového řízení a to bezúspěšně. Žádný vhodných kandidát se nenašel.

U zaslaných uchazečů ze strany personální agentury nedošlo k žádné duplicitě životopisů z dřívějšího ohlasu na základě osobní inzerce. Tato fakta společnost ujistila, že vhodného kandidáta nebyla schopna oslovit sama. Manažerské a odborné pozice jsou velice náročné pro obsazení vlastními silami.

Spolupráce s personálními agenturami ve společnosti pokračuje i nadále. Prvním krokem při obsazení volné pracovní pozice je samotné oslovení potenciálních uchazečů o zaměstnání. U manažerských a odborných pozic je to tzv. zkouška, zda se nepřihlásí vhodný uchazeč. Pokud první pokusy končí nezdarem, zadání se předává personální agentuře. Tato „zkouška“ pomůže lépe identifikovat potřeby společnosti a sestavit profil vhodného kandidáta. Získá cenou zkušenost – získá informace o tom, co se momentálně na trhu práce nabízí.

Společnost se domnívá, že manažeři a odborníci nejsou volně dostupné na trhu práce. Nepročítají každý den inzerce, nekupují si pravidelně tištěná periodika s personální přílohou. Pokud mají v úmyslu změnu zaměstnání, svěří se odborníkovi, kde se hromadí nejvíce zajímavých nabídek a může se o nich dozvědět daleko více než z pouhého inzerátu. Pro uchazeče o zaměstnání jsou personální agentury stále lukrativnější záležitostí a mnoho lidí spoléhá, že právě personální agentura, která má tolik možností, jim vhodnou práci najde.

Z celkového počtu zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno 10 % právě na základě spolupráce s personálními agenturami. Zaměstnanci přijati prostřednictvím výběrového procesu u personální agentury se stali stálými zaměstnanci, kteří na pracovní pozici jsou zaměstnáni do této chvíle. Pouze v jednom případě se naskytla situace, kdy zaměstnanec v průběhu zkušební doby ze své strany zrušil pracovní poměr. Společnost požádala o adekvátní náhradu zaměstnance. Spolupráce s personálními agenturami se ve společnosti zařadila mezi běžné metody získávání potenciálních zaměstnanců na administrativních, manažerských a IT pozicích. Výběrová řízení prostřednictvím personálních agentur byly vedoucími pracovníky vyhodnoceny jako efektivní, vzhledem ke zkrácení trvání celého procesu a výběru vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, kteří se stávají nedílnou součástí společnosti.

4.11 Analýza dotazníkové řešení

Společnost za poslední dva roky získala mnoho zkušeností ze spolupráce s personálními agenturami. Získala kvalitní zaměstnance, kteří společnosti přinášejí svou přidanou hodnotu.

Ráda bych touto cestou zhodnotila přínos této spolupráce a zjistila spokojenost vedoucích pracovníků a zaměstnanců, kteří na základě této spolupráce nastoupili do pracovního poměru.

Pro hodnocení bylo osloveno šest vedoucích pracovníků a čtrnáct zaměstnanců. Tyto osoby byly požádány o vyplnění krátkého dotazníku. Všechny oslovené osoby se aktivně zúčastnili. Dotazník obsahoval osm otázek. U vedoucích pracovníků jsou otázky směřovány na komunikaci s agenturou, kvalitu doporučovaných kandidátů a zhodnocení výše poskytovaných odměn. U kandidátů se naopak zaměřuji na důvod registrace u agentury, přístup agentury ke kandidátovi, způsob poskytování informací o společnosti, první dojmy ze společnosti a celkové hodnocení výběrového řízení. Dotazníky jsou součástí této diplomové práce jako příloha č. 5,6.

4.12 Vyhodnocení

Vedoucí pracovníci vypověděli v dotazníkovém řešení tyto skutečnosti:

1. Kdo s Vámi jednal za personální agenturu v procesu výběrového řízení? Kolik osob bylo?

Každá personální agentura určil ze svého týmu jednoho konzultanta, který komunikuje se společností ve všech záležitostech obsazované pracovní pozice. Tato forma komunikace je velmi vítána. Delší spoluprací se prohlubuje vztah a dotváří se obraz o spolupráci obou stran.

2. Jakým způsobem probíhala komunikace?

Konzultanti jsou schopni komunikovat s klientem telefonicky nebo emailem, ale také jsou kdykoli ochotni přijet a probrat záležitosti s klientem osobně. Emailová forma komunikace nejvíce převažuje. Telefonicky se domlouvají převážně termíny výběrového řízení u společnosti.

3. Byl způsob komunikace pro Vás dostačující? Vytknul byste něco?

Vedoucí pracovníci konstatovali, že zmiňované způsoby komunikace dostačují. Zkušenost také ukázala, že konzultant svým nevhodným chováním a přístupem může spolupráci s klientem velmi narušit a klienta od další spolupráce odradit. Chyba vůbec nemusí být v nabízených službách personální agentury, ale v přístupu člověka, který ji zastupuje vůči klientovi.

4. Jak hodnotíte odbornost konzultantů z personálních agentur? Byl konzultant schopen zastřešit celý proces předvýběru?

Velmi důležitá pro společnost je odbornost konzultanta. Nemůže v agentuře být jeden konzultant pro všechny segmenty, které jsou na trhu práce a vystupovat jako specialista. V rámci jednoho člověka toto není možné zastřešit. Vedoucí pracovníci v této oblasti pocítili menší handicap personálních agentur, převážně v oblasti IT a vyšších manažerských pozicích. Agentury jsou schopny vyhledat kandidáta podle přesně zadaných kritérií, ale bližší prozkoušení již nechávají na klientovi.

5. Splňovali doporučení kandidáti požadavky společnosti. Odpovídaly profily uchazečů se zadáním obsazované pozice?

Agentury nestřílejí naslepo. Doporučují kandidáty, kteří odpovídají zadaným kritériím. Pokud kandidát nesplňuje požadavky, ale agentuře se přeci jen zdá jako vhodný, dotazuje se vedoucích pracovníků, zda může zařadit do výběrového řízení i tohoto kandidáta. Vedoucí pracovníci se nesetkali s kandidáty, kteří by neodpovídali zadání obsazované pozice. Ve většině případů se hodnocení kandidáta z personální agentury shodovalo s hodnocením vedoucího pracovníka. Kandidát se na výběrovém řízení u klienta dozví více informací o náplni práce, způsobu práce ve společnosti a možnostech rozvoje v budoucnu. V této situaci se může kandidát projevit nebo vyjádřit odlišně oproti závěrům z personální agentury. Stávalo se tak převážně u pracovních pozic v IT oboru při konzultaci používaných programovacích jazyků a způsobu práce tzn. plný pracovní poměr na jednom jediném projektu, který se postupem času vyvíjí dle klientských řešení.

6. *Vyhovoval Vám způsob organizace výběrového řízení v režii konzultanta personální agentury?*

Komunikace s personální agenturou v době organizace výběrového řízení byla bezproblémová. Agentury dokáží velmi rychle reagovat a kontaktovat kandidáty všemi dostupnými prostředky. Vedoucím pracovníkům agentury vždy předávaly zpětné vazby o akceptaci termínu výběrového řízení ze strany kandidáta. Stejným způsobem bylo zajištěno případné zrušení termínu ze strany klienta nebo omluva za nepřítomnost ze strany kandidáta. Vedoucí pracovníci vzpomněli případ první spolupráce s personální agenturou PERSON C, která doporučovala kandidáty, pozývala je na výběrová řízení, ale nikdo se nedostavil. Omluvy přicházely se zpožděním po termínu výběrového řízení, případně se společnost musela dotázat sama, proč se uchazeč nedostavil. Taková situace se již při další spolupráci s ostatními personálními agenturami neopakovala.

7. *Jak hodnotíte odměnu za odvedou práci personální agentury za získaného nového zaměstnance (adekvátní nebo nepřiměřenou)?*

Vzhledem k výše popsaným poskytovaným službám ze strany personálních agentur vedoucí pracovníci považují výši odměny, která se pohybuje mezi 2 – 3 násobkem hrubé mzdy, za akceptovatelnou. K tomuto závěru vedoucí pracovníky vede zkušenost z výběrových řízeních při obsazování volné pracovní pozice vlastními silami. Pokud si vyčíslí hodnotu inzerce, práci personalisty, zpracování množství životopisů a zajištění předvýběru vlastními silami, není tato hodnota daleko od výše odměny z personální agentury. Při vyšších manažerských a odborných pozicích jsou z personální agentury nabízení prověření kandidáti, které by s největší pravděpodobností inzerce pod hlavičkou společnosti neoslovila.

8. *Zhodnoťte celkovou spolupráci s personálními agenturami (přínos pro společnost či zbytečnost, využitelnost do budoucna).*

Vedoucí pracovníci celkově hodnotili navázání spolupráce s personálními agenturami velmi kladně. Společnosti tato možnost přinesla pohled na nové možnosti ve výběru zaměstnanců, poznání nových metod a blíže se seznámila s trhem práce. Z jiného pohledu společnost zkrátila průběh procesu výběrového řízení, zabývala se pouze odpovídajícími profily uchazečů a vybrala si vhodné zaměstnance pro obsazení volných pracovních.

Z dotazníkového průzkumu mezi kandidáty byly zjištěny následující informace.

1. Z jakého důvodu jste hledal/a volné pracovní místo prostřednictvím personální agentury?

Kandidáti si zvolili cestu hledání vhodného pracovního místa přes personální agentury z přesvědčení, že můžou takto získat pracovní pozice, které se běžně pod hlavičkou přímých zaměstnavatelů neinzerují. Oproti Úřadům práce mají personální agentury zajímavější pracovní nabídky a dokáží obsadit i vyšší manažerské a odborné pozice. Kandidát si nemusí vybrat hned první nabídku práce a také se nemusí bát odmítnutí pracovní pozice. Žádný postih nehrozí.

2. S kým jste v personální agentuře komunikoval/a?

V personální agentuře kandidáti komunikují pouze s jedním konzultantem, který se věnuje segmentu trhu, o který má kandidát zájem.

3. Na základě čeho a jak komunikace probíhala?

Komunikace s konzultantem začala ve většině případů na základě reakce na pracovní nabídku, která byla inzerována pod hlavičkou personální agentury. Prvotní kontakt byl elektronický formou zaslání životopisu. Následoval výběrový pohovor. Na základě výběrového pohovoru a doručeného životopisu doporučoval konzultant pracovní nabídky dle předem dohodnutých podmínek tzn. mzdové ohodnocení, pracovní náplň, míra zodpovědností a pravomocí, umístění společnosti, termín nástupu. Pouze dva zaměstnanci se přihlásili přímo do personální agentury jako zájemci o práci. Po informační schůzce s konzultantem se začali zajímat o jednotlivé nabídky.

4. Jaký byl postup v případě, že Vás oslovila nabídka práce z personální agentury?

V případě oslovení nabídky práce a projevení zájmu o ní, kandidát uděluje souhlas k zaslání materiálů ke klientovi. Konzultant zůstává nadále v kontaktu s kandidátem a poskytuje mu zpětnou vazbu tzn. termín výběrového řízení nebo zamítnutí ze strany klienta. Kontakt probíhá v převážné většině telefonicky pro rychlou a jasnou domluvu. V emailové formě zasílá agentura potvrzení informací z telefonické komunikace – termín, čas konání a adresu místa výběrového řízení.

5. Kdo a jaké bližší informace Vám předával o společnosti, která obsazovala volnou pracovní pozici?

Na osobní schůzce nebo v emailovém kontaktu kandidát získával základní informace o společnosti, která obsazuje volnou pracovní pozici. Konzultanti sdělují název organizace, obor působení, rozsah činností a základní popis pracovního prostředí. Jejich hlavní činností je zabývat se náplní činnosti a splnění požadavků ze strany klienta. Ostatní informace kandidát získává prostudováním dostupných informací na internetu a při osobním kontaktu na prvním kole výběrového řízení u společnosti. Kandidáti se nesetkali s případem, kde by předem nevěděli informace, o jakou společnost se jedná.

6. Souhlasily předané informace z personální agentury se skutečností po absolvování výběrového řízení u společnosti?

Informace získané v personální agentuře souhlasily se skutečností. Při návštěvě místa výběrového řízení kandidáty naopak velmi mile překvapilo pracovní prostředí a jeho technické zázemí. Na úvodním výběrovém řízení obdrželi všechny základní informace o společnosti, včetně způsobu práce, jejich podmínek a náplně práce včetně termínu podání zpětné vazby z prvního kola výběrového řízení u společnosti.

7. Překvapilo Vás něco na samotném výběrovém řízení, které se konalo ve společnosti?

S průběhem výběrového řízení byli kandidáti spokojeni. Pouze je velmi zaskočil předložený test společnosti v podobě stress testu, který trvá devadesát minut a je na úvod výběrového řízení velmi náročný, ačkoli vůbec nesouvisí s obsazovanou pozicí. Personální agenturou na tuto skutečnost byli upozorněni, ale bližší informace neobdrželi tzn. o obsahové části a náročnosti.

8. Zhodnoťte celkovou spolupráci s personálními agenturami.

Spolupráci s personálními agenturami kandidáti hodnotí jako přínosnou a v případě hledání dalšího zaměstnání v budoucnu opět rádi zvolí stejný způsob.

5. Návrhy a doporučení

Zaměstnanci jsou jedním ze základních pilířů plnění obchodních cílů a úspěchů společností. Společnost ALEGRA a.s. si tuto skutečnost velmi dobře uvědomuje. Společnost je otevřena novým možnostem a způsobům si zajistit vhodné uchazeče na nově obsazované pozice. Proces získávání a výběr zaměstnanců hodnotím ve společnosti ALEGRA a.s. na základě provedené analýzy a dotazníkového řešení na dobré úrovni.

Společnosti, ale i personálním agenturám můžu nabídnout následující návrhy pro zlepšení vzájemné spolupráce a dosahování kvalitnějších cílů v procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Společnost by si měla dát práci s výběrem personální agentury a oslovit právě tu, která se specializuje na daný segment a může tak najít ke spolupráci rovnocenného partnera. Nic nebrání společnosti mít uzavřených více smluv o spolupráci, které budou rozděleny dle jednotlivých obsazovaných pozic. Je nutné si uvědomit, že trh práce sdružuje mnoho personálních agentur. Některé z nich se úzce specializují pouze na některé segmenty trhu a v databázi mají odborníky. Společnost se takto vyhne problémům s obsazením volných pracovních míst a bude mít možnost získat skutečně kvalifikované kandidáty. Odborníci a manažeři se při hledání pracovního místa nebudou svěřovat personálním agenturám, které nabízejí všeobecné služby bez zaměření na požadovaný segment.

Nespokojenost s přístupem a jednáním konzultanta personální agentury nemusí být řešeno ukončením spolupráce. Stejně jako u telefonního operátora, či bankovní instituce i zde si může klient požádat o změnu konzultanta. A bez udání důvodu. Pro personální agenturu je důležitý spokojený klient a požadavkům takového charakteru vyjde vstříc. Jen je nutné ji o tomto informovat a požadovat uspokojivé řešení pro možnou další spolupráci.

Myslím si, že je nevyhnutelné, aby výběr klíčového člověka realizoval profesionál, který rozumí oblasti působení klienta. Zkušený konzultant dokáže správně odhadnout potenciál kandidáta stejně jako jeho vnitřní potřeby, a proto může firmě poskytnout člověka jakého hledá.

Oblast řízení a rozvoje lidských zdrojů „láká“ průběžně ke vstupu řadu „poradců“, kteří mají s tímto oborem jen velmi málo znalostí a zkušeností, ale zdá se jim snadné „obchodovat s lidmi“, dělat kouče či konzultanty. Je proto důležité před zahájením spolupráce prověřit kvalitu nabízených služeb.

Pokud chce personální agentura poskytovat kvalitní služby, musí hodně investovat i do svých konzultantů. Musí nejen zlepšovat profesionální dovednosti konzultantů, jako např. jak správně provádět pohovory nebo hodnocení, ale i motivovat je k prohlubování znalosti segmentu, na který se specializují. Dnes se téměř každý vydává za experta na získávání zaměstnanců, ale ve skutečnosti to tak není. Dobrým konzultantem se nestanou přes noc.

Personální agentura ve svém vývoji má možnost si vybrat ze dvou variant dalšího růstu a získání dalších klientů, kandidátů a úspěšně obsazených pracovních pozic. Může zvolit cestu zvýšení množství konzultantů, rozšířit síť poboček a stát se tak personální agenturou, která zpracovává stovky životopisů denně, nebo se vydat opačným směrem a stát se specializovanou personálně poradenskou agenturou kladoucí důraz na kvalitu služeb. Klient velmi ocení volbu druhé varianty tzn. investici do zkušených konzultantů s výbornými znalostmi jednotlivých segmentů.

Domnívám se, že společností spolupráce s personálními agenturami můžu doporučit ještě z dalšího důvodu. Společnosti budou informovány o aktuálním stavu na trhu práce, o nových metodách výběru vhodného uchazeče, ale také o různých flexibilních formách zaměstnávání. Personální agentura na základě spolupráce se společností může provádět osvětu a propagovat flexibilní formy zaměstnávání jako např. home office a různé typy částečných úvazků s plovoucí dobou. Tyto nové formy zaměstnávání jsou vhodné především pro lidi pečující o děti nebo příbuzné, případně potřebující z jiných důvodů větší volnost.

6. Závěr

Společnosti nemají čas ani vlastní kapacity, které by zajišťovaly příliv nových pracovních sil. Každá společnost hledá kvalifikované kandidáty s praxí v oboru tzv. hotové zaměstnance. V takovém případě se nabízí oslovení personální agentury. Specialisté komplexně zajistí lidské zdroje, jejich oslovení, výběrový pohovor a představení vhodných kandidátů pro společnost. Celý proces je zkrácen na minimum, a i když musí společnost zaplatit odměnu, zanedlouho se noví zaměstnanci velice dobře zhodnotí.

Mnohdy uspořádání výběrového řízení ve vlastní režii přijde na stejnou částku, jakou zaplatí společnost personální agentuře. Přidanou hodnotou je zde profesionální předvýběr.

V dnešní době se stávají personální agentury pro společnosti potřebnější. Především ty, které dokáží nalézt správné odborníky. Důležitost agentur v poslední době tedy stoupá. Agentury musí být schopny aktivně oslovit potencionální uchazeče a investovat do nových způsobů vyhledávání kandidátů, včetně specializace konzultantů. Úspěšné budou agentury, které nabídnou svým klientům komplexní HR poradenství. V budoucnu budou mít výraznou výhodu agentury s mezinárodním zastoupením, vzhledem k silným projevům vlivu globalizace.

V diplomové práci jsem se věnovala problematice získávání a výběru zaměstnanců, která probíhala v režii personálních agentur. Cílem mé diplomové práce byla analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ALEGRA a.s., posouzení jednotlivých procesů a na jejich základě jsem zpracovala návrhy a možná doporučení ke zlepšení.

Diplomová práce obsahuje teoretickou a praktickou část. V teoretické části diplomové práce jsem se zaměřila na teoretické informace o získávání a výběru zaměstnanců z odborné literatury. Na základě získaných teoretických poznatků bylo možné učinit porovnání se skutečným procesem, který probíhá v praxi.

V první kapitole praktické části jsem představila společnost ALEGRA a.s. se zaměřením na předmět podnikání, organizační schéma, produktové a personální zázemí.

V druhé kapitole praktické části jsem se zabývala popisem procesu získávání a výběru zaměstnanců, postupem obsazování volné pracovní pozice z vnitřních a vnějších zdrojů včetně popisu první zkušenosti spolupráce s personálními agenturami.

Ve třetí kapitole praktické části jsem se zaměřila na vyhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur. Zhodnotila jsem výsledek vzájemné spolupráce a na základě dotazníkové metody jsem zjišťovala spokojenost zúčastněných stran. Vyhodnocení dotazníků od vedoucích pracovníků a zaměstnanců pomohlo získat názor na stávající proces spolupráce mezi společností, personální agenturou a uchazečem o zaměstnání. Hodnocení probíhalo na základě dvouleté aktivní spolupráce společnosti s personálními agenturami.

Po zhodnocení jsem společnosti i personálním agenturám navrhla opatření, která by dle mého názoru, mohla zvýšit kvalitu celého procesu spolupráce a vést k oboustranné spokojenosti.

Návrhy se týkaly možnosti kvalitnějšího výběru personálních agentur, profesionálního a proškoleného přístupu konzultantů a doporučení k pokračování spolupráce pro zlepšování procesu výběrového řízení na základě informací o situaci na trhu práce, metodách výběru a nových možnostech pracovních úvazků.

Jsem přesvědčena, že návrhy a doporučení povedou ke zlepšení spolupráce společnosti ALEGRA a.s. a personálních agentur při výběru a získávání zaměstnanců.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANEVICH, J. *Management*, přeloženo V. Dolanský, J. Koubek, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

HRONÍK, F.; *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, 1. vyd. Brno Computer Press, 1999, 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

HRONÍK, F.; *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*, 1. vyd. Brno: Era 2001, 370 s. ISBN: 80-86517-20-9.

KOCIANOVÁ, R.; *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Grada 2010, 224 s. ISBN: 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LUDLOW, R.; PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 96 s. ISBN 80-7169-252-2.

STÝBLO, J.; a kolektiv autorů *Úspěšné metody personálního managementu* 14. vyd. Praha: Verlag Dashöffer nakladatelství s.r.o. 2007, ISBN 80-902247-6-8.

ŠUBRT, B.; *Práce a mzda*. Odborný časopis pro praxi personalistů a mzdových účetních, 2008, roč. 56, č. 6, s. 60. ISSN 0032-6208

ZAMĚSTNANOST, ODMĚŇOVÁNÍ 20.10.2009, Zdroj: ČTK

Asociace personálních agentur. *Jak se stát členem Asociace poskytovatelů personálních služeb* [online]. 2009 [cit. 2009-11-17]. Dostupný z www: <http://www.apps.cz/clenstvi-v-apps>

Asociace personálních agentur. *Profil asociace* [online]. 2009 [cit. 2009-11-17]. Dostupný z www: <http://www.apps.cz/profil-asociace>

Zaměstnání, práce, brigáda porada. *Poradna zaměstnání* [online]. 2009 [cit. 2009-12-05]. Dostupné z www: <http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani>

Příručka QMS společnosti ALEGRA a.s.

Seznam zkratk

ČR	Česká republika
APPS	Asociace poskytovatelů personálních služeb
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
HR	Human resource
DPH	Daň z přidané hodnoty
IT	Informační technologie
BOZP	Bezpečnost a ochranu zdraví při práci
PO	Požární ochrana

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Rodinná 15/685, 700 30 Ostrava - Zábřeh

Seznam příloh, grafů, obrázků

Seznam příloh

Příloha č. 1	Organizační struktura společnosti	62
Příloha č. 2	Zprostředkovatelská smlouva	63
Příloha č. 3	Objednávka poradenských služeb	68
Příloha č. 4	Text zadání inzerce	72
Příloha č. 5	Dotazník pro vedoucího zaměstnance	73
Příloha č. 6	Dotazník pro zaměstnance	74

Seznam grafů

Graf č. 1	Profesní struktura zaměstnanců	32
Graf č. 2	Přehled dosaženého vzdělání	32

Seznam obrázků

Obrázek č. 1	Proces výběrového řízení	26
--------------	--------------------------	----